

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
3. ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.1 ความไว้เนื้อเชื่อใจ
 - 3.2 การสื่อสารแบบเปิด
 - 3.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
 - 3.4 การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
 - 3.5 ความมีมนุษยสัมพันธ์
 - 3.6 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้น่าสนใจ ดังนี้

ฮิวส์ (Huse. 1982 : 199) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่งานนั้นไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528 : 22) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมงานมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่และประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

รัชณี สิงห์บุญตา (2547 : 31) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อัจฉรา อาศิริพจน์มนตรี (2547 : 30) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 28) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยทุกคนในทีมจะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจ การดำเนินงานต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นผลสำเร็จของทุกคน

สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมได้ว่า การทำงานเป็นทีมคือ การที่บุคคลมากกว่าสองคนรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างร่วมกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการดำเนินงานของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม (พนิดา รัตนไพโรจน์, 2542 : 27) ซึ่งการร่วมมือของทุกคนที่อยู่ในทีมงานนั้นเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันนี้ไม่ว่าองค์กรใดๆ ทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะ

ไม่มีผู้ใดสามารถทำงานใดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยลำพัง การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ทำให้โครงสร้างองค์การและการบริหารสลับซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม การจัดคนเข้าทำงานเป็นกลุ่มหรือการสร้างทีมงานและพัฒนาทีมงาน จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นมากต่อผู้บริหาร และเป็นสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นข้าราชการ ในยุคปัจจุบันอีกด้วย (สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2547 : 17) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิที่สรุปความสำคัญของทีมงานไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2547 : 199) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. งานบางชนิดสามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมกำลังคน
3. เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน
5. เป็นงานที่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543 : 18-19) ได้สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมนั้นๆ เพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ยอมรับกันในปัจจุบันนี้ว่าเป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่ง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ทำให้คนรักงานผูกพันต่องาน มองเห็นอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานต่างได้ชัดเจน ซึ่งตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้น จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับควมไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อย่างยิ่ง

วิภาพร มาพบสุข (2543 : 314) ได้ให้ทัศนะในเรื่องความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้นือเชื่อใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

2. ทีมเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จและความก้าวหน้าของทีมงาน

4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์การจะมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์การดีไปด้วย

5. ทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตมีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีการขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

จากที่กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มาข้างต้น สรุปได้ว่า ในการทำงานนั้น ไม่ว่าจะเป็ในระดับกลุ่มที่มีสมาชิกเพียงไม่กี่คน จนถึงระดับสูงที่มีคนจำนวนมาก การทำงานร่วมกันเป็นทีมนับว่ามีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าหากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันแล้ว ไม่ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้อย่างดี มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงใด มีงบประมาณพร้อมมูล แต่ความสามารถในการทำงานร่วมกันไม่มี ก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือทำได้ก็ไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการ วิธีการในการทำงานร่วมกัน โดยมีการใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมมือร่วมใจกัน เป็นพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญ สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการและผู้ศึกษาทางด้านการทำงานเป็นทีม ดังนี้

สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2545 : 74-86) ได้ให้แนวคิดในด้านองค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยหลักการร่วมมือร่วมใจเป็นพื้นฐานใน 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบของสมาชิก ทีมงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน แน่แน่นอนว่า สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีธรรมชาติของตนเอง เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยามูลบุคคลจะมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์

มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม การรวมกลุ่มกันของบุคคลก็เพื่อการประสานความพยายามของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลจากการรวมกลุ่มตามจุดมุ่งหมายทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม ในการปฏิบัติงานนั้น บุคคลผู้ซึ่งเป็นสมาชิกที่ต่างก็มีบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกันไป โดยธรรมชาติการทำงานเป็นทีมย่อมเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นได้เสมอ

3. องค์ประกอบด้านการจัดการ ซึ่งการจัดการนี้มีความหมายทดแทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ดังนั้นคำสองคำนี้จึงสลับกันอยู่เสมอ แต่จะแยกการบริหารและการจัดการออกจากกัน โดยเน้นว่าการบริหารเป็นการจัดการในระดับอำนาจการ เป็นงานเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ส่วนการจัดการเป็นการรับนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และได้สรุปความหมายของการจัดการว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพด้วยการวางแผนการจัดการสั่งการและการควบคุม

สุรนันทา เลานันท์ (2546 : 34) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
2. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน
3. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากัน ในการทำงาน
4. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
5. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
6. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
7. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
8. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง

บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนภาคใต้ (2549 : ออนไลน์) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำทีม ผู้นำนับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานของทีมงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติดี มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของงาน และมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ก็นับได้ว่า

องค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้นำนั้นมีลักษณะ เป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และที่สำคัญที่สุดคือเต็มใจ และเห็นความสำคัญของพลังจากทีมงาน การทำงานขององค์กรนั้นก็ย่อมบรรลุเป้าหมายได้ อย่างราบรื่นและรวดเร็ว

2. สมาชิกกลุ่มในการทำงานใด ๆ ก็ตามหากสมาชิกกลุ่มหรือสมาชิกของทีมงาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทีมงานที่ดี การดำเนินงานของ องค์กรก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว คุณสมบัติของสมาชิกที่ดีของทีมงานมีดังนี้

- 2.1 มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน
- 2.2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี
- 2.3 มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน
- 2.4 มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยใจกว้าง ขอมรับคนอื่น ไร้เหตุผล

ในการตัดสินใจ

3. กระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่มีการจัดเป็นระบบ และลำดับขั้นตอน ตลอดจนการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการ ทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกของทีมงานสามารถเข้าใจถึงภารกิจของทีมงานทั้งระบบ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของตนกับบุคคล อื่นในหน่วยงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรใด มีกระบวนการทำงานที่ดี มีการจัดลำดับสายการ บังคับบัญชาและการประสานงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี จะทำให้ทีมงานมีพลังและก้าว ไปสู่ความสำเร็จ

เทรนเนอร์ไทย (2549 : ออนไลน์) กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานไว้ 6 ประการดังนี้

1. ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Member) ทีมงานจำเป็นต้องมีทักษะที่ สำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1.1 มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise)
- 1.2 มีสมาชิกที่มีทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยสามารถระบุปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการ แก้ปัญหา
- 1.3 ทีมต้องมีบุคคลที่มีทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาลม ขัดแย้ง ตลอดจนทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี (Interpersonal Skills)

2. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลและจะส่งผลต่อพฤติกรรมของทีม ประกอบด้วยสมาชิกที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extroversion) ประนีประนอม (Agreeableness) รอบคอบระมัดระวัง (Conscientiousness) และอารมณ์ที่มั่นคง (Emotional Stability) ทีมที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีผลงานของทีม ที่ดี

3. การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ (Allocating Roles and Diversity) การทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมมีความต้องการที่แตกต่างกัน และสมาชิกในทีมควรคัดเลือกมาเพื่อให้มั่นใจว่ามีความหลากหลายในหน้าที่การงานและกำหนดบทบาทที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีศักยภาพได้ 9 ประการดังนี้

3.1 ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creator) เป็นผู้มีหน้าที่คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ

3.2 ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Promoter) เป็นผู้สามารถนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

3.3 ผู้ประเมิน (Assessor) เป็นผู้ที่คอยวิเคราะห์ข้อเสนอต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินก่อนตัดสินใจ

3.4 ผู้จัดการระบบ (Organizer) เป็นผู้ที่วางโครงสร้างและจัดเตรียมสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

3.5 ผู้ผลิต (Producer) เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการทำงานและติดตามผลการทำงานของทีม

3.6 ผู้ควบคุม (Controller) เป็นผู้ที่คอยตรวจสอบรายละเอียดและดูแลว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

3.7 ผู้บำรุงรักษา (Maintainer) เป็นที่คอยปกป้องและเผชิญ/ต่อสู้กับปัจจัยภายนอก

3.8 ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisor) เป็นผู้สนับสนุนในการแสวงหาข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ภายในทีม

3.9 ผู้เชื่อมโยง (Linkers) เป็นผู้ประสานงานและบูรณาการข้อมูลต่างๆ ภายในทีม

4. ขนาดของทีม (Size of Teams) ทีมงานที่ดีที่สุดควรมีสมาชิกประมาณ 7-9 คน ทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกน้อยกว่า 10 คน ถ้าสมาชิกที่มากกว่านี้หัวหน้าอาจจะมีความยุ่งยาก

และพบปัญหาในการบริหารทีม ทีมงานไม่ควรมีสมาชิกน้อยกว่า 4-5 คน ทั้งนี้เพื่อให้มุมมอง และทักษะที่หลากหลาย ดังนั้นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน หากหน่วยงาน ที่มีขนาดใหญ่และต้องการให้พนักงานทำงานเป็นทีมก็ควรมีการแบ่งทีมย่อย ๆ

5. ความยืดหยุ่นของสมาชิกในทีม (Member Flexibility) การสร้างทีมให้มีความ ยืดหยุ่นในการทำงานจะทำให้สมาชิกสามารถทำงานแทนกันได้ ซึ่งจะทำให้มีการพึ่งพิงสมาชิก คนใดคนหนึ่งน้อยลง ดังนั้นจึงควรพัฒนาสมาชิกที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นด้วยการฝึกให้เขา สามารถทำงานในหน้าที่อื่นของเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานของทีมมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

6. ความชอบของสมาชิก (Member Preference) พนักงานบางคนอาจไม่ชอบการ ทำงานเป็นทีม เมื่อถูกเลือกให้มาทำงานเป็นทีมหัวหน้าทีมจำเป็นต้องสร้าง ขวัญและความ พึงพอใจให้กับสมาชิกแต่ละคน มีข้อเสนอแนะว่าหากมีการคัดเลือกสมาชิกเข้าทีมควร พิจารณาเกี่ยวกับความสามารถ ความชอบ บุคลิกภาพและทักษะของแต่ละบุคคลด้วย ทั้งนี้ เพราะทีมที่มีผลงานอย่างยอดเยี่ยมมักจะประกอบด้วยบุคคลที่ชอบการทำงานเป็นทีม

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2549 : ออนไลน์) ได้บรรยายเกี่ยวกับองค์ประกอบของทีมงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำทีม (Team Leader) จะต้องมีความสามารถดังนี้
 - 1.1 เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 มีทักษะเกี่ยวกับการพูด การอธิบาย
 - 1.3 รู้จักควบคุมตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 1.5 มีความยุติธรรมและสร้างความสามัคคีที่ดี
 - 1.6 มีความรู้ความเข้าใจในงานจะปฏิบัติ
 - 1.7 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.8 แจ่มชัดข่าวสารที่จำเป็นให้สมาชิกทราบ
2. สมาชิก (Team Member) มีบทบาทที่สำคัญอยู่ 2 ประการ
 - 2.1 บทบาทในการทำงาน มีลักษณะคือ
 - 2.1.1 เป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน
 - 2.1.2 เป็นผู้แสวงหาข้อมูลและความคิดเห็น
 - 2.1.3 เป็นผู้ให้ข้อมูล

- 2.1.4 เป็นผู้ปฏิบัติ
- 2.1.5 เป็นผู้ชี้แจง
- 2.2 บทบาทในการรวมกลุ่มมีลักษณะ คือ
 - 2.2.1 เป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจ
 - 2.2.2 เป็นผู้ประนีประนอม
 - 2.2.3 เป็นผู้สังเกตการณ์
 - 2.2.4 เป็นผู้สร้างบรรยากาศ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญมี 3 ด้านคือ ด้านสมาชิก สมาชิกในทีมต้องมีความตั้งใจทำงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรักดีต่อทีมงานมีทักษะในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสาร และสานความร่วมมือ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

ด้านผู้นำ ผู้นำที่ดีสำหรับการทำงานเป็นทีมจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในหน้าที่สามารถ โน้มน้าวผู้ร่วมทีมให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ

ด้านการจัดการทีมงาน การรับนโยบายมาปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วม มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และแสวงหาวิธีการทำงานที่ทันสมัยอยู่เสมอ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน และถูกยอมรับให้เป็นรูปแบบการบริหารหน่วยงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคลและองค์กรมากที่สุด เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัดสินใจและก่อให้เกิดความรักความผูกพันต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พะยอม วงศ์สารศรี (2546 : 277) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กร ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธ์ที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม สอดคล้องกับ ประสิทธิ์ ทองอุ่นและคณะ (2547 : 212-213) ที่กล่าวว่า การทำงานในองค์กรหรือสถาบัน ต้องการการทำงานเป็นทีม ร่วมกันหลายๆ ฝ่าย ประสานสัมพันธ์กัน สมาชิก

มีความเข้าใจกันปฏิบัติงานเป็นทีม

อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมจะเป็นที่ยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร แต่ในบางสถานการณ์ การทำงานก็ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาได้ เนื่องจากการที่หลาย ๆ คนที่มีรูปแบบการทำงาน และแนวความคิดที่ต่างกันไปทำงานร่วมกันอาจเกิดความขัดแย้งจนทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ศึกษาและให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

เกลัน เอช วาร์เนย์ (Vamey, 1997 : 154-155) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. สมาชิกภายในทีมทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของสมาชิกแต่ละคน
2. สมาชิกเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาททั้งหมดภายในองค์กร
3. มีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันระหว่างสมาชิกภายในทีม
4. มีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน
5. มีความเข้าใจในการทำงานเป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกัน

อย่างใกล้ชิด

6. มีแนวทางการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหอย่างมีประสิทธิภาพ
7. สามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์มากกว่าการทำลาย
8. มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกเพื่อลดการแข่งขันกัน
9. มีการประสานงานกับทีมอื่นๆ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของทีม
10. มีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1983 : 75-116) ได้กล่าวว่าลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ 11 ด้าน สรุปได้ ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่ต่างกันไป

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objective and Agreed Goals) คือ การทำงานเป็นทีมมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีม จะต้องมีส่วนนำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1969 : 232-235) ได้กำหนดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานต้องมาเป็นทางการ

2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม
 3. สมาชิกมีความเข้าใจในงานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยทุกคนยอมรับและปฏิบัติ ตามด้วยความเต็มใจ
 4. สมาชิกในทีมมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเพื่อการมีส่วนร่วมภายในทีม
 5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสมาชิกในทีมจะพยายามแก้ไขปัญหา แทนที่จะหลบหนีปัญหา
 6. มีการตัดสินใจโดยมีความเห็นร่วมกันทุกคนซึ่งทุกคนเห็นว่าไปด้วยกันได้
 7. การวิจารณ์เป็นไปโดยเปิดเผย ไม่มีการมุ่งโจมตีกันเป็นการส่วนตัว เพื่อแก้ปัญหา การทำงานให้ความสำเร็จแก่องค์กร
 8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก ในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกัน
 9. การมอบหมายงานให้สมาชิก ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากสมาชิกคนอื่น และปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ
 10. ภาวะผู้นำเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ แต่ละคนจะแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อกลุ่ม ไม่มีการต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำงานให้สำเร็จได้ผลดี
 11. ทีมงานมีอิสรภาพในการทำงานของเขา จะมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร
- ดาชเยอร์ (Dyer, 1997 : 15-16) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้
1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจนสมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
 2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน
 3. มีความเชื่อถือ ไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีม
 4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
 5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
 6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
 7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง
 8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลี่ยวณลาด
 9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย

และสมาชิกทีม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 185) เสนอแนวคิดลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของกลุ่มผลิตที่ทำได้ตรงกัน หรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์การที่วางไว้ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ
2. กลุ่มต้องมีประสบการณ์ในการสร้างความพอใจให้กับสมาชิก มากกว่าสร้างความกังวลใจ ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มก่อปัญหาทำให้เป็นที่รำคาญใจแก่สมาชิกแล้ว สมาชิกก็ยิ่งไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนได้ สภาพเช่นนี้กลุ่มก็จะกลายเป็นหน่วยทางสังคมที่ไร้คุณค่าโดยปริยาย
3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะที่ทำงาน จะต้องสามารถรักษาและส่งเสริมสมาชิกให้สามารถทำงานกับทีมงานของตนต่อไปได้

ทิสนา เขมมณี (2537 : 1) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน, การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน, การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม, การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม, การตัดสินใจร่วมกัน, และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีความวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกัน ก็จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีส่วนร่วมหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนิน ไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการตัดสินใจในงานที่ทำ ในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) กล่าวว่า ลักษณะของทีมที่ดีจะต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน เข้าใจตรงกันมีการใช้การสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทัวถึงสมาชิกมีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน มีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

วันทนา เมืองจันทร์ (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในทีมเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ตึงเครียด
 2. ในการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีการอภิปรายกันอย่างหนักทั้งในทางกว้างและทางลึกก่อนลงมือทำแต่จะไม่มีมีการพูดนอกเรื่องและไม่มีการใช้อารมณ์เพราะจะพูดกันด้วยเหตุผล
 3. เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน
 4. ทุกคนจะฟังเสียงของกันและกัน
 5. เป็นทีมที่จะไม่มีการเห็นพ้องต้องกัน ในทันทีและไม่กลัวความขัดแย้ง
 6. การตัดสินใจของกลุ่มจะเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกัน หลังจากอภิปรายกันแล้วทุกคนก็จะเต็มใจนำไปปฏิบัติและกลุ่มจะไม่ยอมรับการตัดสินใจแบบง่ายๆ โดยวิธีใช้เสียงข้างมากลากไป
 7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำหรือผลงานของกลุ่มของหน่วยงาน จะกระทำกันเป็นนิจอและทำกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
 8. เป็นกลุ่มที่รู้สึกตนเองว่ามีอิสระอย่างเต็มที่ สามารถแสดงความรู้สึกของตนออกมา เมื่อรู้สึกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นทันที ไม่เก็บกดความรู้สึกไว้
 9. เป็นกลุ่มที่ทำงานด้วยความตรงต่อเวลา พอใจ เต็มใจที่จะทำงานรับผิดชอบ ได้ผลดีที่สุดและเสร็จเร็วที่สุด
 10. เป็นกลุ่มที่ผู้นำอย่างเป็นทางการจะไม่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลของตนเข้าครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกัน กลุ่มจะไม่ยอมตามผู้นำที่ใช้อำนาจครอบงำ
 11. เป็นทีมที่ตื่นตัวและรู้ตัวเองตลอดเวลาว่าขณะนี้กลุ่มเป็นอย่างไรกำลังทำอะไร
- วันทนา เมืองจันทร์ (2549 : ออนไลน์) ได้สรุปการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ผู้นำ

การทำงานต้องมีหัวหน้าทีมที่คอยให้คำแนะนำ และคอยดูทิศทางให้เดินหน้าตามที่วางไว้ เพราะฉะนั้น ลูกทีมและหัวหน้าทีมต้องคอยประสานงานระหว่างกันด้วย

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

ทีมงานที่ดีต้องให้ลูกทีมหรือสมาชิกของทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึก ร่วมกันในการทำงานเพราะวัตถุประสงค์ของทีมงานเป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละคนด้วย

3. การวางแผน

การวางแผนของทีมงานต้อง มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) กับแผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ให้สอดคล้องกันทั้งในเรื่องเป้าหมาย (Goals) และวิธีการ

4. ความเป็นอิสระของทีมงาน

ให้สมาชิกในทีมมีอิสระในการทำงานกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติของทีมงานเอง แต่อยู่ภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับขององค์กร

5. ความรับผิดชอบ

สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วย ซึ่งมีวิธีการวัดในด้านต่างๆ คือ

5.1 ปฏิบัติงาน คุณผลผลิตที่ออกมาของทีมงาน

5.2 กระบวนการ การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจของทีมงาน

5.3 ความช่วยเหลือสนับสนุนของกลุ่ม ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันให้การช่วยเหลือ สนับสนุนกัน

5.4 ความรับผิดชอบส่วนตัว ถ้าทุกคนมีความรับผิดชอบส่วนตัวสูงส่งผลให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

6. ผู้สนับสนุน

ผู้สนับสนุนต้องมีความเข้าใจในกระบวนการการทำงานของทีมงาน ยินดีที่จะเสี่ยงกับการทำงานของทีมงานนั้น ผู้สนับสนุนอาจมาจากบุคคลภายนอกทีมก็ได้ อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็ได้

7. ความไวเนื้อเชื่อใจ

ความไวเนื้อเชื่อใจเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้สึกสามัคคี เป็นพลังผลักดันให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

ประภาพร ชื่อสุทธิกุล (2549 : ออนไลน์) ได้สรุปแนวความคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ 6 ประเด็น ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม นักจิตวิทยา มองว่า ความไว้วางใจคือความเชื่อถือหรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์ในวัยเด็กถ้าบุคคลเติบโตมาจากครอบครัวที่มีความสุข มีความรักมีความเคารพซึ่งกันและกันก็พัฒนามาเป็นความรักและความไว้วางใจต่อผู้อื่น ในทางตรงกันข้าม เมื่อเติบโตขาดความรักและความอบอุ่น ก็จะกลายมาเป็นการเก็บซ่อนความรู้สึกทางลบต่าง ๆ ไว้นใจ ก่อให้เกิดความหวาดระแวงและไม่ไว้วางใจ ดังนั้น เมื่อมีการอยู่ร่วมกลุ่มกันทำงาน ควรจะขจัดความหวาดระแวงออกไปและสร้างความไว้วางใจเปิดกว้างต่อกันให้มากที่สุด ค่อย ๆ ทำอย่างช้า ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Unity of Purpose) เป้าหมายเปรียบเสมือนเข็มทิศที่บอกทิศทางในการเดินไปสู่จุดหมายปลายทาง กลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด ไว้อย่างชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกันเป็นที่ยอมรับของทุกคน สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้
3. การยอมรับนับถือ (Respect) ในการทำงานร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ทุกคนควรมีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้นำและสมาชิกควรมีความเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร รับฟังกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง
4. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการที่เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการวางแผน มีการตัดสินใจ ร่วมกันดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลที่ได้มาประเมินร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก การมีส่วนร่วมถือเป็นแนวคิดการทำงานที่ก่อให้เกิดความรักและผูกพันต่องานและต่อองค์กร ซึ่งสร้างผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. ควรมีเหตุผลและความถูกต้อง (Accountability and Accuracy) เพื่อสร้างคุณธรรมต้องตระหนักถึงหลักการ เหตุผลและความถูกต้องที่เที่ยงตรง ไม่ปล่อยให้ความถูกต้องมามีอิทธิพลเหนือความถูกต้อง
6. การบริหารและการจัดการ (Management) การทำงาน ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน เป็นจริง และปฏิบัติได้ รวมทั้ง

การเลือกสรรบุคคลากรอย่างเหมาะสม โดยใช้คุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และประสบการณ์เป็นเกณฑ์การตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการรวมกลุ่มเพื่อสร้างทีมงาน ควรมีการเลือกบุคคลให้ตรงลักษณะงาน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีร่วมกัน

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2547 : 118) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนช่วยเหลือกันและกัน ช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้

งานของทีมบรรลุเป้าหมาย

5. ความขัดแย้งจะมีได้เฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด สะดวกสบาย
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

รัตัญญู เทียนปฐม (2549 : ออนไลน์) กล่าวถึงคุณลักษณะ ของทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม เพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกันดังนี้

1. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายเมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ว่า ตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย

2. จัดการด้วยตนเอง

ทีมงานที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนในเวลาต่างๆ กัน คล้อยตามความจำเป็นความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่นๆ ทำตาม คนอื่นๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม

3. พึ่งพาตัวเอง

สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยงร่วมกันทำงานตามความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาคู่ประจักษ์ร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน อาจปลีกปิด คนที่มาทำงานสายหรือ เลิกงานก่อนเวลา เป็นต้น

4. ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

โดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไปนักเพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่สมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขที่ี่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครั้งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครั้งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ

5. การรู้จักเพื่อนร่วมทีม

อีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่างที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมจะต้องมีความไว้วางใจกันไว้วางใจกันซึ่งจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ความสามารถและคุณค่า

ของสมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติและการแก้ปัญหาโดยการใช้สื่อแบบเปิด ก็คือการสื่อสารสองทาง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานร่วมกัน

ลักษณะการทำงานของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามที่ชนะและแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมานับได้ว่ามีความสอดคล้องกันมาก โดยเฉพาะในประเด็นของความไว้วางใจใจการสื่อสารแบบเปิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แนวคิดลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ ฌ็องนันทน์ ดนูพิทักษ์ (2543 : 21) เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา จะเกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญ ๆ 6 ด้านด้วยกัน ดังนี้

1. ความไว้วางใจใจ
2. การสื่อสารแบบเปิด
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
5. ความมีมนุษยสัมพันธ์
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ซึ่งจะได้ศึกษาแนวคิดและหลักการ ลักษณะการทำงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความไว้วางใจใจ

ความไว้วางใจใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จคนที่ทำงานเป็นกลุ่มเพื่อมาทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกกันและกันยอมรับความสามารถและคุณค่าของกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้ามีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2534 : 45) แสดงแนวคิดว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรวิชาชีพที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และมีครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องสร้างและรักษาความไว้วางใจหรือความศรัทธาให้เกิดขึ้นอย่างสูง ทั้งความไว้วางใจใจของครูที่มีต่อผู้บริหารความไว้วางใจใจของครูที่มีต่อเพื่อนครูซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสัมพันธอันดีของบุคลากรในโรงเรียนที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่น ๆ (2539 : 432) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและ

ต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่นๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมายถ้าปราศจากความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจนี้แล้ว มาตรฐานของผลผลิตก็ไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้น สมาชิกทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจและสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลุ่มรวมทั้งผู้นำต้องแสดงความเชื่อใจในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย

ประชุม โปธิกุล (2549 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไปจะมีความไว้วางใจกันสูง มิใช่เพียงแต่ความไว้วางใจในทักษะและความตั้งใจของสมาชิกเท่านั้น แต่เป็นความไว้วางใจในสมาชิกแต่ละคนในทีมทั้งทีม

วันทนา เมืองจันทร์ (2549 : ออนไลน์) ได้แสดงความเห็นว่าความไว้วางใจเป็นบ่อเกิดแห่งการรักร่วมกัน เป็นพลังผลักดันให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

พฤทธิพล สุขป้อม (2549 : 36) ได้อธิบายไว้ว่า ความไว้วางใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม นักจิตวิทยาบอกว่าความไว้วางใจ คือ ความเชื่อถือ หรือ ความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเอง และต่อผู้อื่น ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก ถ้าบุคคลเติบโตมาจากครอบครัวที่มีความสุข มีความรัก มีความเคารพซึ่งกันและกัน ก็พัฒนาเป็นความรัก และความไว้วางใจต่อผู้อื่นในทางตรงกันข้าม เมื่อเติบโตขึ้นโดยปราศจากความรัก ความอบอุ่น ก็จะกลายมาเป็นการเก็บซ่อนความรู้สึกลบต่าง ๆ ไว้ในใจก่อให้เกิดความหวาดระแวงและไม่ไว้วางใจเปิดกว้างต่อกัน ให้มากที่สุด ค่อย ๆ ทำอย่างช้า ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ ความเชื่อถือหรือศรัทธา เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ยกย่องนับถือ จนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ ในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

2. การสื่อสารแบบเปิด

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 284) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารในแนวนอนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่ต้องประสานงานกันหรือทำงานกันในลักษณะทีมในระดับเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลาย ๆ ท่าน ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในทีมงาน ไว้หลายท่านดังนี้

สมพร สุทัศนีย์ (2539 : 284 ; อ้างถึงในรัตตัญญู เทียนปทุม. 2549 : 24) ได้สรุปความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์ถือเป็นเครื่องมือถ่ายทอดข้อมูลอารมณ์ความรู้สึก ความคิด และความต้องการเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจเกิดความรู้สึกพึงพอใจ เชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิต และการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากไม่มีการติดต่อสื่อสารก็จะไม่มีการกระทำใดๆ เกิดขึ้นระหว่างคนในสังคมและในองค์กร

ประชุม พิภูล (2549 : ออนไลน์) ให้ทัศนะในเรื่องเดียวกันนี้ว่าการสื่อสารแบบเปิดก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ทีมเข้มแข็ง การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาก็ยากที่จะมีความไวเนื้อเชื้อใจกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 122) กล่าวว่า การสื่อสารแบบเปิด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหาร ไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติขึ้นไปสู่ระดับบริหารหรือแม้เป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีม ได้รับรู้ปัญหาการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับงานอย่างทั่วถึง

เปรมวดี กฤหเดช (2548 : 24) ให้แนวคิดในเรื่องการสื่อสารแบบเปิดนี้ว่าเป็นหลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงาน ได้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจทำงานร่วมกันและยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วยการสื่อสารหรือสื่อความหมายการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกันและสมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ผลเสียต่างๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกันผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีผลต่อการยอมรับของครู

สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบเปิด ก็คือการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิก ในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่ง

ผู้รับสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผยการติดต่อสื่อสารที่ดี นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกัน แล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริม ทั้งประสิทธิภาพของงานและอยู่ร่วมกัน ใน กลุ่มทำงานที่ดีนั้น มักใช้การ สื่อสารสองทาง หรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียว คือให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็น หรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่งหรือรับ ฟังความคิดอยู่ข้างเดียว ขณะเดียวกัน ในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่า จะเป็นการพูดหรือเขียน ก็ให้เป็นตามทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย

การทำงานใด ๆ ก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ เป้าหมาย เพราะเป้าหมาย เปรียบเสมือนเข็มทิศบอกทิศทางในการเดิน ไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้นกวีชากรหลาย ๆ ท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเป้าหมาย ไว้ดังนี้

สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2545 : 54) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมไว้ว่า เป้าหมายของกลุ่มเป็นที่เข้าใจ โดยทั่วกันและเป้าหมายของแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับ เป้าหมายของกลุ่มโดยส่วนรวม ทำให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน การที่ทำให้สมาชิก มีความเข้าใจชัดเจนว่ากลุ่มจะเอาอะไรกันแน่ เป็นก้าวแรกของทีมงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2539 : 15-17) กล่าวว่า คนเราเมื่อทำงานอยู่ด้วยกัน ต้อง มีการกำหนดเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร การกำหนดเป้าหมายนั้นอาจจะกำหนดจากความ ต้องการส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนแล้วทำร่วมกัน จนกลายเป็นเป้าหมายของส่วนรวมดังนั้น เป้าหมายที่ดีต้องสามารถที่จะสนองความต้องการของสมาชิกของแต่ละคน และเกิดจากการ ประชุมร่วมกัน ดังนั้นเป้าหมายที่ดีต้องสามารถที่จะสนองความต้องการของสมาชิกของแต่ละคน และเกิดจากการประชุมร่วมกัน อย่าลืมน่าเป้าหมาย จะเป็นตัวกำหนดที่จะทำให้สมาชิกแต่ละ คนรู้ว่าตัวเองจะมุ่งหน้าไปไหน ดังนั้นเป้าหมายต้องชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็น ครู คนงาน ภารโรง กรรมการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนชาวบ้าน โดยให้เข้ามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน

สรุปได้ว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ เป้าหมาย ก็คือ ทิศทางการทำงานที่ กำหนดขึ้น เพื่อนำ ไปสู่จุดหมายปลายทางที่หน่วยงาน องค์กร ที่ได้ร่วมกำหนดไว้อย่าง ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ดังนั้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ในลักษณะของทำ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็คือทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน

4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่างกันไป คือ มีหัวหน้าและลูกทีมจึงต้องมีการยอมรับนับถือและเคารพในสิทธิ์ อันพึงมีพึงได้ของกันและกัน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิ์หรือก้าวก่ายหน้าที่ของกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกัน ย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้เสมอ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการไว้เนื้อเชื่อใจในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

พรรณราย ทริพะยะประภา (2540 : 3-13) แสดงทัศนะไว้ว่า ความไว้เนื้อเชื่อใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มารวมกลุ่มกันเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของกลุ่มผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงร่วมกันได้

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2539 : 100-103) ให้ความเห็นไว้ว่า บุคคลที่แตกต่างกันนั้น ย่อมสามารถไปถึงผลสำเร็จที่พวกเขาต้องการด้วยวิธีที่ต่างกัน ซึ่งวิธีการที่ถูกต้องไม่จำเป็นต้องมีเพียงวิธีเดียว จะทำงานร่วมกันได้ เราต้องเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับคุณค่าของวิธีการทำงานของแต่ละคน

ถวัลย์ มาศจรัส (2546 : 36) ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า ในภาคราชการมีปัญหาเรื่องการพัฒนาอยู่บ้าง นั่นคือพวกเราจะไม่ค่อยให้ความสำคัญนับถือความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานเพราะส่วนใหญ่แล้วถือว่าซีเท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน จะมาสอนกันได้อย่างไร ซึ่งจุดนี้แตกต่างจากภาคเอกชน เพราะภาคเอกชนนั้น ผู้ที่อยู่ในทีมงานบริหารจะมีอำนาจและเงินเดือนเด็ดขาดผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าก็มีเงินเดือนและสิทธิขาดที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนบุคลากรได้ ถ้าเห็นศักยภาพการทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ในระบบราชการ พวกเรายอมรับนับถือ ใครซักคนนั้นจะมีพื้นฐานมาจากสิ่งเหล่านี้คือ ความเชื่อพื้นฐาน ยศถาบรรดาศักดิ์ ความสามารถส่วนบุคคล ตำแหน่งและประเพณี

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือคือการเคารพและให้การยอมรับผู้อื่นรวมทั้งพยายามทุกวิถีทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงความรับผิดชอบและปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมได้ด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

5. ความมีมนุษยสัมพันธ์

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นสังคม ทั้งนี้เพราะมนุษย์ไม่อาจอยู่โดดเดี่ยวได้ มนุษย์ต้องพบปะพูดคุยกัน ต้องทำกิจกรรมร่วมกัน ต้องติดต่อประสานงานกัน และต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อความอยู่รอด ตลอดจนทำกิจการงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ การพึ่งพาอาศัยกันนั้น ก็คือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่คั่นนั่นเอง

เกลเลอร์แมน (Gellerman, 1996 : 12) กล่าวไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ใองค์กรหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ดี ก็ก่อให้เกิดความรักใคร่และความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะส่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1996 :15) ก็ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือการทำงาน ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์นั้น

เริงชัย หมั่นชนะและคนอื่น ๆ (2547 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่าสนใจดังนี้ จากการวิจัยพบว่า บุคคลที่ทำงานร่วมกับคนอื่นมาก ๆ หรือผู้ที่มิหน้าที่ควบคุมในระดับต่าง ๆ ที่ถูกปลดออกจากงาน หรือไม่ได้รับเลื่อนฐานะความดีความชอบ เพราะขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ มีเปอร์เซ็นต์สูงมากที่สุดดังนี้ เกิดจากการขาดความรู้ ถูกปลดออก 10% ไม่ได้เลื่อนฐานะ 24.5% และขาดความสามารถที่จะเข้ากับคนอื่นได้ ถูกปลด 89.9% จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 153-202) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าบุคคลในหน่วยงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสนองความต้องการส่วนตัว และยังทำให้หน่วยงานบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ด้วย และได้สรุปความสำคัญของการมีมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานของทีมงานที่ประสิทธิภาพดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์มุ่งที่คนมากกว่าเครื่องจักรหรือผลของงาน
2. มนุษยสัมพันธ์มุ่งการรวมพลังของบุคคลในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

มากกว่าการรวมพลังกันอย่างไม่เป็นระบบ

3. กิจกรรมสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล ผู้นำไม่ได้จูงผู้ตาม แต่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นตามให้เกิดแรงขับเคลื่อนจากภายใน

4. ทิศทางของแรงจูงใจก็คือ การทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ซึ่งต้องอาศัยการประสานงาน ความร่วมมือ และความตั้งใจของบุคคลจะทำงานร่วมกัน

5. การทำงานเป็นหมู่คณะ ย่อมให้เกิดผล 2 ประการ ประการแรก ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง ประการที่สอง หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคคลอาจมีความต้องการทางชีววิทยาทางจิตวิทยาแตกต่างกัน เมื่อคนไม่เหมือนกันการสนองความต้องการ อาจแตกต่างกัน ไปด้วย มนุษยสัมพันธ์ต้องการการทำงานที่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คือ มุ่งสำเร็จและลงทุนน้อยได้กำไรสูง

ธงชัย สันติวงศ์ (2546 : 202) กล่าวว่า กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างเฉยแล้ว การทำงานกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน และช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อยุ่งยากให้ผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การขัดแย้งกัน การทะเลาะกัน ก็จะแพร่กระจายทั่ว ด้วยเหตุนี้การมุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกย่อมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงได้

สมพร สุทัศนีย์ (2547 : 1) มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติเพราะเป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกับมนุษย์เป็นการเข้ากั้กับคน การเอาชนะใจคน

อรุณ รักธรรม (2547 : 42) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนใดคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ระหว่างกลุ่มหนึ่งกับกลุ่มหนึ่ง ระหว่างคนหลายคนภายในกลุ่มขององค์การ ระหว่างคนในองค์การ ในวัฒนธรรมเดียวกันและต่างวัฒนธรรมกัน

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2547 : 42) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกันด้วยดี มีความสุข ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคมประชาธิปไตยอย่างสังคมไทย เพราะเมื่อมีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันแล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกลอยอกจะช่วยเหลือให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและจริงใจ

สรุปได้ว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในหน่วยงานอย่างราบรื่นก่อให้เกิดขวัญกำลังใจอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเพิ่มประสิทธิผลของงาน ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคนเราที่อยู่ร่วมกัน เพราะคนเราไม่สามารถ อยู่โดดเดี่ยวได้ลำพังเพียงคนเดียว ด้วยเหตุนี้เราจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์

ในวงงานเป็นไปด้วยดี ผู้ปฏิบัติงาน หรือคนรอบข้างเราจะให้ความสำคัญกับเรา และเป็นมิตรต่อกันอีกด้วย

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ตามนิยามของการทำงานเป็นทีมที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลมาปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา โดยอาศัยการพึ่งพาและความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าจากนิยามการทำงานเป็นทีมนี้ การมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ทัศนาศาสตร์ (2546 : 12) ได้ให้ทัศนะว่า นักทฤษฎีกลุ่มมีมนุษยสัมพันธ์เสนอแนะว่าผู้นำควรให้คนงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ว่า นักทฤษฎีเหล่านี้ตั้งสมมติฐานว่า คนงานยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าไร คนงานก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมนั้นสำคัญยิ่งต่อการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 147) ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

เปรมวดี คฤหเดช (2548 : 26) ก็ให้ทัศนะว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานจึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการในองค์กร การมีส่วนร่วมจึงเป็นรูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ในการประชุม เพื่อการตัดสินใจ และการควบคุมกำกับดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 (2541 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารเชิงระบบแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในขนาดโรงเรียน ต่างกันมีความสำเร็จในการบริหารเชิงระบบแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ณัฐนันท์ คนุพิทักษ์ (2543 : 66) ศึกษาเรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เรียงลำดับตามความสำคัญจาก ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายมีความสำคัญสูงสุด การยอมรับนับถือความมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารแบบเปิด ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานตามลำดับ

ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประกาย บัทรศิริมงคล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสภวิทยาเขตพุทธมณฑลอิสาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่าง

ขนาดของโรงเรียนและสถานภาพต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้าน

ดิเรก สายศิริวิทย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทผู้บริหารในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 5 หลักการคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ส่วนใหญ่มีบทบาทอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบบทบาทจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีบทบาทอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบทบาทในระดับมากที่สุด

มาลินี ชาวลาโพนุสย์ (2545 : 105-106) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบระดับทีม องค์ประกอบระดับโรงเรียน และองค์ประกอบกระบวนการของทีมนับประสิทธิภาพของโรงเรียนและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ 15 โรงเรียน ใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 430 คน จากการศึกษาพบว่า

1. ด้านระดับประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของโรงเรียนและความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง
2. ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนได้แก่ การสนับสนุนรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของทีมน การควบคุมการนิเทศ ความขัดแย้ง ขอบข่ายของการจัดการ การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการให้น้ำหนักข้อเสนอของบุคคล การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ปทัสถานเฉพาะของการทำงาน และการควบคุมงาน ความชัดเจนของบทบาท และเป้าประสงค์ของการมีทักษะอย่างเพียงพอ ความสัมพันธ์ของผู้นำทีมและขนาดของทีมตามลำดับ
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 9 ปัจจัยจากทั้งสิ้น 16 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุน การควบคุมการนิเทศ ความขัดแย้ง รางวัล ความชัดเจนในบทบาท

และเป้าประสงค์ การมีทักษะการปกครองขนาดของทีมและขอบข่ายการจัดการทีม โดยมีลำดับความสำคัญเรียงตามลำดับ

สุรศักดิ์ หนูพันธ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความพร้อมแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางมีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ณรงค์ อินทร์นา (2546:141-142) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตภาคเหนือ พบว่า

ลักษณะตัวแปร โดยเฉลี่ยรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับตัวแปรแล้ว ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การบริหารของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของสมาชิกในสำนักงาน และภาวะผู้นำตามลำดับ

ผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ส่วนใหญ่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและด้านภาวะผู้นำ ส่งผล กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในระดับน้อยและเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในระดับน้อย

องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตภาคเหนือ คือ สภาพการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก กระบวนการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สาวิตรี บุตรธำรงค์ (2546 : 88) ได้ศึกษา การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัด สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทุกองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และองค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเอง ทั้งที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานไม่แตกต่างกันเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเอง และองค์ประกอบที่ 11 การติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สงวน ช้างฉัตร (2546 : 104) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจขนาดย่อม พบว่า สถานประกอบการได้ดำเนินการพัฒนาทีมงานในระดับสูง 8 ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเอง ส่วนการดำเนินงานพัฒนาองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่อยู่ในระดับกลาง มี 6 ด้านคือ ทักษะการตัดสินใจและวินัยสั่งการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีม

ปราโมทย์ ศรีวิไลลักษณ์ (2546 : 58-56) ศึกษาเรื่อง การบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัท อเมริกันเนชั่นแนลเอชวีวีแอส จำกัด (เอ ไอ เอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีลักษณะของผู้นำที่ใช้การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนำทีมงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในด้านคุณธรรม เป็นผู้มีชีวิตซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นรากฐานในการสร้างความสัมพันธ์ ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ผู้บริหารจะเลือกการสื่อสารทั้งแบบทางเดียวและสองทาง ตามความเหมาะสมของงาน ส่วนด้านการจูงใจ พบว่า ปัจจัยจูงใจและ

ปัจจัยสำคัญมีความสำคัญต่อความสำเร็จก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะเป้าหมายเชิงที่เด่นชัดที่สุดคือ การเดินทางไปต่างประเทศ การตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจต้องมีความแน่นอน ชัดเจน ทำทนายและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและทีมงาน

มิ่งขวัญ สันต์การ (2546 : 120-123) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยรวมพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือ และด้านภาวะผู้นำในทีมงาน ส่วนด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ บรรยากาศการทำงานของทีมมีลักษณะเป็นกันเองอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ หัวหน้าทีมยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมงาน และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานช่วยผ่อนคลายความเครียดของทีมและช่วยสร้างความสนุกสนานให้กับทีม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ มีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกทีมงานอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน อยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุดได้แก่การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สมาชิกในทีมงานมีการหมุนเวียนกันตามความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุด

ได้แก่ วัตถุประสงค์ของทีมงานช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารกับครูกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานของทีมอยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานในโรงเรียนมีโอกาสร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน อยู่ในระดับมาก

4. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารแบบเปิดโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ สมาชิกทีมงานสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สมาชิกทีมงานสามารถเสนอแนะหรือคิดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ได้กับการตัดสินใจของสมาชิกมีลักษณะที่สมาชิกทุกคนร่วมกันรับผิดชอบและให้ข้อมูลอยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานจากหัวหน้าทีม อยู่ในระดับมาก

5. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ สมาชิกทีมงานมีความรู้สึกที่ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่สมาชิกทีมงานช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่สมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและจัดลำดับขั้นตอนการทำงานของทีมกับเมื่อเกิดปัญหาขึ้นสมาชิกทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก

6. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานมีความร่วมมือกันทำงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สมาชิกทีมงานมีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน อยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

7. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานให้การเคารพและยอมรับในความรู้จากเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สมาชิกทีมงานยอมรับความคิดเห็นของกันและกันกับสมาชิกทีมงานยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมทีม อยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการ

ปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ สมาชิกทีมงานยอมรับฟังคำชี้แนะจากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ อยู่ในระดับมาก

8. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำในทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ หัวหน้าที่มเป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สมาชิกทีมงานได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุด ได้แก่ การให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นที่ทีมงานมากกว่าสมาชิกแต่ละคน อยู่ในระดับมาก

9. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผลตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ สมาชิกในทีมงานใช้การกำหนดคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สมาชิกทีมงานช่วยกันกำกับดูแลและตรวจสอบการทำงานของทีมงาน อยู่ในระดับปานกลาง และเรื่องที่มีการปฏิบัติต่ำสุดได้แก่ สมาชิกทีมงานมีการทบทวนและประเมินผลงานเป็นระยะ อยู่ในระดับปานกลาง

ลัดดา กระจ่างทอง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวม รายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร จตุพิทร (2547 : 87) ศึกษาเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีม ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวูดค็อกและฟรานซิส ใน 11 องค์ประกอบ 1) บทบาทต่างๆที่สมดุลกัน 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6)

กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี และศึกษาปัญหา อุปสรรคในการสร้างทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับปฏิบัติ ในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการ ปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โดยภาพรวมและในองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ใน ระดับพอใช้ ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและใน ทุกองค์ประกอบ มีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

สุจิต พิระพงษ์ (2547 : 90) ที่ทำการศึกษาเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด สงขลา ในด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงบประมาณ และ ด้านการบริหารทั่วไป ว่ามีความแตกต่างกัน โดยที่โรงเรียนขนาดใหญ่มีการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ปราณี เอื้อวิริยานุกูล (2547 : 72) ศึกษาบทบาทผู้บริหาร ปัญหาและแนวทางการ พัฒนาทีมงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพ ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของ ผู้บริหารในการพัฒนาทีมงาน ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในทีมงาน ด้านการสร้าง ความไว้วางใจใจทีมงาน ด้านการสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาของทีมงาน ด้านการเสริมสร้าง ความร่วมมือในทีมงาน และด้านการติดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน ในภาพรวมของ ทุก ด้าน มีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาในการพัฒนาทีมงานที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม คือ ไม่มีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะคือ ควรหาบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิมาสนับสนุนการ ทำงานเป็นทีมหรือจัดฝึกอบรมให้กับสมาชิกทีมงาน ด้านการสร้าง ความไว้วางใจทีมงาน ปัญหา คือ ผู้บริหารและสมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการสื่อสาร ในทีมงานปัญหาคือ การสื่อสารในทีมงานมักเป็นการรับคำสั่งจากผู้บริหาร สมาชิกทีมงานไม่มี โอกาสซักถามหรือโต้แย้ง ข้อเสนอแนะคือ การออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานควรมีการ ประชุมชี้แจงเพื่อให้สมาชิกทีมงานได้ซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจแลเป็นปัญหา ด้านการแก้ไข ปัญหาในทีมงาน ปัญหาคือ ผู้บริหารไม่นำปัญหาสำคัญต่างๆ เสนอที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไข ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนใจแก้ปัญหาในองค์การ โดยคำนึงถึง

ความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละปัญหา ด้านการส่งเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานคือ ขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทรง ใ่วซึ่งคุณธรรมมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน และด้านการ คิดตามเสริมสร้างการพัฒนาทีมงาน ปัญหาคือ ไม่มีรายงานเสนอความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นทีม ข้อเสนอแนะคือควรให้สมาชิกในทีมงาน โดยการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบ และนำเชื่อถือ

ประทุมวดี หงส์ประชา (2548 : 75) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็น ทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม และองค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียนกับด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มี ทักษะคิดทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง
3. กระบวนการของทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวม อย่างมี นัยทางสถิติที่ระดับ .01

วนิดา ภูักดี (2548 : 45-46) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มี ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด ร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้าน การมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ตามลำดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความ แตกต่าง

ประนมพร เพ็ชรโปรี (2548 : 115) ศึกษาการบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการศึกษา
พบว่า

1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีระดับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคลากร ตามลำดับ
2. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและประสบการณ์ต่อระดับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ไม่พบว่ามีปฏิสัมพันธ์กัน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : 62-63) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ การทำงานเป็นทีม
ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ขอนแก่น เขต 5 พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้งหมดแล้วพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 5 ข้อแรกคือ ข้อ 5 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน คณะครูในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ รองลงมาคือข้อ 6 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน ข้อ 2 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ คณะครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ข้อ 3 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน คณะครูในโรงเรียนมีอิสระในการทำงานที่รับผิดชอบ และข้อ 5 ด้านการมีส่วนร่วม คณะครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย 5 ข้อ คือ ข้อ 6 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ คณะครูในโรงเรียนทำงานร่วมกันด้วยความสุข ข้อ 4 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คณะครูในโรงเรียนสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง ข้อ 5 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ คณะครูในโรงเรียนทำงานโดยไม่เครียดไม่เบื่อหน่ายและท้อแท้ ข้อ 6 ด้านการมีส่วนร่วม ผู้ปกครอง

นักเรียนและชุมชนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน และข้อ 1 ด้านการยอมรับนับถือ คณะครูในโรงเรียนให้การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีสภาพปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารแบบเปิดเผย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกันและด้านการยอมรับนับถือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในทุกด้านที่กล่าวมา ผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน ส่วนในด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในทุกด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทุกด้านโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ปาติเซีย (Patricia. 1994 : 85) ได้ศึกษา เรื่อง ครูในอุดมคติ ผลการศึกษา พบว่า ผู้ที่จะเป็นครูที่ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่ครู ได้เป็นอย่างดี สิ่งที่บ่งบอกถึงสมรรถภาพของครูคือ คุณภาพของนักเรียน และเพื่อเป็นการประกันคุณภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ครู จึงมีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานกลางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของครู ให้ครูได้ประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลถึงการพัฒนาคูและวิชาชีพครูแบบยั่งยืน เป็นที่ยอมรับของสังคมสืบไป

แซดเลอร์ (Sadler, 1996 : 2309 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการรับรู้ของครูใหญ่ที่ยอมรับการอบรม การดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความพึงพอใจในการอบรม และการดำเนินการตามแนวทางการจัดการศึกษาแบบควบคุมคุณภาพในระดับสูงและอยากให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แทฟฟี (Taff, 1998 : 65) ได้ทำการศึกษา ความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำนวน 536 คน จากโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร มีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีมุมมองหรือความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน อาจประกอบด้วยหลายปัจจัย ความแตกต่างด้านตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน และความแตกต่าง ด้านขนาดของโรงเรียนที่จำแนกตามจำนวนนักเรียน อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียน มีสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไปตามบริบท นอกจากนี้ทั้งสองปัจจัยดังกล่าว อาจมีอิทธิพลร่วมกันในการส่งผลทำให้เกิดสภาพความแตกต่างในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนข้อสันนิษฐานนี้ เช่น ผลการศึกษาของประกาย บัตร ศิริมงคล (2544 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างขนาดโรงเรียนและสถานภาพ ต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งโดยรวมและ 4 ชั้นตอน สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของประณมพร เพ็ชรโปรี (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 และพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียนและตำแหน่งต่อระดับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การทำงานนั้น ไม่ว่าจะป็นในระดับกลุ่มที่มีสมาชิกเพียงไม่กี่คน จนถึงระดับสูงที่มีคนจำนวนมาก แต่ถ้าหากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันแล้ว ไม่ว่าจะมียุคการที่มีความรู้ความสามารถเพียงใด มีกำลัง

งบประมาณมากเพียงพอ ตั้งเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างไร แต่ความสามารถในการทำงานร่วมกันไม่มี ก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือทำได้ก็ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมนับว่ามีความสำคัญยิ่ง สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ ประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาคู่สรรคร่วมกันทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY