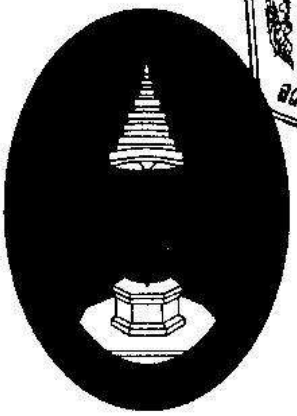
สำนักวิทยบริการ
15 มี.ค. 2547
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา



การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

TEAM DEVELOPMENT MODEL FOR TEACHERS AND SUPPORTING PERSONNEL IN LERTLAH SCHOOL

วิทยานิพนธ์

ของ

นางอัชฌา เสียงหลาย

เสนอต่อสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2545

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จฯ
วัน เดือน ปี 15 มี.ค. 2547
เลขทะเบียน 190973
เลขเรียกหนังสือ

ISBN 974-373-157-1

ลิขสิทธิ์เป็นของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

จัดทำโดย อัชฌา เสียงหลาย

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ ประธานกรรมการ

ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

.....ประธานกรรมการ

(ดร.สายหยุด จำปาทอง)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาหนันทน์)

.....กรรมการ

(ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ ประเสริฐศิลป์)

.....กรรมการและเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณี เหมทานนท์)

คณะครุศาสตร์ อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์วัฒนา พัชราวนิช)

วันที่ 25 เดือน กันยายน พ.ศ. 2545

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ ให้เวลา ให้เอกสารตำรา คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือการวิจัย วิเคราะห์ความเที่ยงตรงข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความกรุณายิ่งจากรองศาตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ และ ดร. เสรี ปรีดาศักดิ์ ซึ่งเป็นประธานและกรรมการที่ปรึกษา ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ ประเสริฐศิลป์ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ซึ่งกรุณาให้กำลังใจ ให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนการประสานเพื่ออำนวยให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ ความเข้าใจวิธีการวิจัย ตลอดจนได้รับความสะดวกจนสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา ดร.เฉลิมชัย รัตนประยูร และดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตรกูล ที่ได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคณะครู และคณะผู้บริหารโรงเรียนเลิศหล้า ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดียิ่ง ขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยอันได้แก่สามีและบุตร และทุกท่านซึ่งมิได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลืองาน อำนวยความสะดวกและให้กำลังใจผู้วิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดามารดา ตลอดจนครูอาจารย์ที่ได้อำนวยโอกาสได้มีวันนี้แก่ผู้วิจัย

นางอัชฌา เสียงหลาย

การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

TEAM DEVELOPMENT MODEL FOR TEACHEARS AND

SUPPORTING PERSONNEL IN LERTLAH SCHOOL

บทคัดย่อ

ของ

นางอัชฌา เสียงหลาย

เสนอต่อสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2545

ชื่อเรื่อง การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
ผู้วิจัย อัชฌา เสียงหลาย
กรรมการควบคุม รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ ประธานกรรมการ
ดร. เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการ
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
โปรแกรมวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ปีที่พิมพ์ 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยสถาบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า และปัญหาอุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูสนับสนุน จำนวน 146 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายมิติพบว่า ทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมากทุกมิติ เรียงตามลำดับดังนี้

1.1 มิติบุคคล โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นเช่นเดียวกับโดยภาพรวม คือ ทุกด้านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

1.2 มิติองค์การ โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านเป็นเช่นเดียวกับภาพรวม ยกเว้นด้านการให้รางวัลที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 มิติงาน โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นเช่นเดียวกับโดยภาพรวม คือ ทุกด้านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

1.4 มิติทีมงาน โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านเป็นเช่นเดียวกับโดยภาพรวม ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการติดต่อสื่อสารที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหา อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า พบว่าปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1.ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและชัดเจนระหว่างกัน 2.ไม่มีความสามัคคีและเสียเวลาในการทำงานมากเกินไป และ 3.ไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

3. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ซึ่งโรงเรียนควรจะต้องไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้รูปแบบการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 3 ด้าน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการให้รางวัล

TEAM DEVELOPMENT MODEL FOR TEACHEARS AND SUPPORTING PERSONNEL IN LERTLAH SCHOOL

AN ABSTRACT

BY

MRS. ACHA SEANGLAI

Presented in partial fulfillment of the requirements

For the Master of Education degree in Education Administration

At Rajabhat Institute Bansomdej Chao Praya

2002

TITLE TEAM DEVELOPMENT MODEL FOR TEACHERS AND SUPPORTING PERSONNEL IN LERTLAH SCHOOL

AUTHOR Acha Seanglai

ADVISORS Associate Professor Dr.Sunanta Laohanan, Ph.D.

Dr. Seree Predasak,Ph.D.

DEGREE Master of Education

MAJOR Educational Administration

SCHOOL Rajabhat Institute Bansomdej Chao Praya

YEAR 2002

ABSTRACT

This institutional research attempted to study the characteristics , obstacles , weaknesses and strengths of teamwork at Lertlah School. The population under study included 146 members comprising school administrators, instructors and supporting personnel. Rating scale questionnaires regarding the characteristics of teamwork were developed to collect data which, in turn, were analyzed by means of percentage mean and standard deviation.

The findings were as follows:

1. The opinions regarding the overall teamwork performances were rated at high level. Upon taking each dimension into consideration, the results indicated that the performances of all four dimensions were at high level.

1.1 With regard to individual dimension, the opinions towards both the overall performances and each aspect were rated at high level.

1.2 With respect to organization dimension, the opinion towards the overall team performances were rated at high level and so was each individual aspect except for the item related to the rewards which was rated at moderate level.

1.3 With reference to task dimension, the opinions towards the overall performances were rated at high level. When taken each aspect into consideration, all individual aspects were rated at high level.

1.4 As for team dimension, the opinions towards the overall performances were rated at high level except for the interpersonal relationship and communication which were rated at moderate level.

2. The three major obstacles encountered by teamwork were classified as the lack of effective and clear communication, lack of unity and waste too much time in working and irresponsibility.

3. In order to strengthen teamwork potentiality at Lertlah School, it was recommended that the three areas should be earnestly implemented ;namely, effective communication among colleagues, interpersonal relationships and rewards.

สารบัญ

		หน้า
ประกาศคุณูปการ		ก
บทคัดย่อภาษาไทย		ข-ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		จ-ช
สารบัญ		ช-ฌ
สารบัญตาราง		ญ-ฏ
สารบัญแผนภูมิ		ฐ
บทที่		
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ประโยชน์ของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	7
	การพัฒนาองค์การ	8
	การทำงานเป็นทีม	36
	กรอบทฤษฎีและแนวคิดของรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา	53
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	69
	วิธีการวิจัย	69
	ประชากรกลุ่มเป้าหมาย	69
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
	วิธีดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล	71
	การวิเคราะห์ข้อมูล	72
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	72

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	73
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
	ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า	84
	ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมจากแบบสอบถามปลายเปิด	106
5	**สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	109
	สรุปผลการวิจัย	110
	อภิปรายผล	111
	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	116
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	120
	บรรณานุกรม	121
	ภาคผนวก	
	รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	128
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	132
	ประวัติของผู้วิจัย	144

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 73
2 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับอายุ..... 75
3 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับสถานภาพการทำงาน..... 75
4 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับระดับการศึกษา..... 76
5 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... 77
6 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับสถานภาพการทำงาน..... 78
7 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับระดับการศึกษา..... 79
8 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... 80
9 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามสถานภาพการทำงานกับระดับการศึกษา..... 81
10 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามสถานภาพการทำงานกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... 82
11 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามระดับการศึกษากับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... 83
12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักแรงจูงใจ..... 84
13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักภาระผูกพันต่องาน 85
14 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักเจตคติ..... 85
15 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักความสามารถของตน..... 86
16 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการมีส่วนร่วม..... 86
17 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักด้านบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า..... 87
18 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักเป้าหมายที่ชัดเจน..... 88
19 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการตั้งเป้าหมาย 88
20 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักด้านงาน..... 89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	90
22	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักบทบาทที่สมดุล	91
23	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการติดต่อสื่อสาร	92
24	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักความสัมพันธ์	
25	ระหว่างบุคคล.....	93
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักทักษะการจูงใจ...	94
26	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลัก ความขัดแย้ง....	94
27	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการวิเคราะห์ปัญหา....	95
28	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการตัดสินใจ.....	95
29	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการประชุมทีม....	96
30	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการประสานงาน..	97
31	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักความร่วมมือ	
32	ของบุคลากร.....	97
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักความเป็นปึกแผ่น	
33	ของทีม.....	98
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักปทัสถานและ	
34	ค่านิยม.....	99
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการทำตาม	
35	ข้อตกลง.....	100
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทีมงาน.....	101
36	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักโครงสร้าง.....	102
37	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักบรรยากาศการ	
38	ทำงาน.....	102
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการสนับสนุนเพื่อ	
39	ให้เกิดการพัฒนา.....	103
	ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักการให้รางวัล	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

40 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักวัฒนธรรมของ ของโรงเรียน..... 104
41 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักด้านองค์การ..... 105
42 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นหลักของลักษณะการ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า..... 105
43 ปัญหา อุปสรรค ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า..... 106
44 ข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า..... 107

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

ตารางที่

1 กรอบแนวคิดในการศึกษา : การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า..... 6
2 รูปแบบการบริหารทีมงานอย่างเป็นทางการ..... 42
3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม..... 43
4 รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงาน..... 52
5 สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจากผลการวิจัย..... 115

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

โรงเรียนเลิศหล้าเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดดำเนินการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 ถึงปัจจุบัน มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ ในการจัดการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อจัดกระบวนการเรียนการสอนบนพื้นฐานของหลักวิชาการ ที่มุ่งให้นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาปีที่ 1 จนถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6

2. เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้ได้ถึงขีดสูงสุดตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

3. เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญาอย่างสมดุลและเหมาะสม

4. เพื่อพัฒนาให้นักเรียนเป็นผู้ที่คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง

5. เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง และมีความสุข (โรงเรียนเลิศหล้า, 2543 : 2 - 12)

ในการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์การของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โรงเรียนเลิศหล้าได้ใช้แนวทางการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่เริ่มตั้งโรงเรียน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่มีผู้นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดกระบวนการหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะความซับซ้อนของสังคมและองค์การในปัจจุบัน ตลอดจนขีดจำกัดของปัจเจกบุคคล ทั้งด้านพลังงาน สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และความถนัด ประกอบกับธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมอยู่โดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ ผลจากการร่วมงานกันเป็นทีม จึงเป็นการแก้ไขขีดจำกัดดังกล่าว ทำให้เกิดการรวมพลัง รวมสติปัญญา ความคิด ความสามารถและความถนัดที่แตกต่างกันมาเป็นพลังของกลุ่มให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว (สุนันทา เลาหนันทน์ 2544 : 8 – 32) ดังนั้น กระบวนการการทำงานเป็นทีม ย่อมจะมีผลกระทบโดยตรงในการพัฒนา โรงเรียนเลิศหล้าให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามปรัชญาของโรงเรียนที่ว่า "เลิศล้ำคุณธรรม เลิศหล้าวิชาการ"

แต่โดยที่การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย แนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งนักพฤติกรรมศาสตร์ นักพัฒนาองค์การ และผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาทีมงาน เช่น วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) แมคเกรเกอร์ (McGregor) ลิคเคิร์ท (Likert) โนแลน (Nolan) สต็อทและวอล์คเกอร์ (Stott & Walker) อากิริส (Argyris) ปาร์คเกอร์ (Parker) ลาร์ซันและลาฟาสโต (Larson & LaFasto) เป็นต้น ต่างมีแนวคิดที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีปัจจัยหลากหลายที่เอื้ออำนวยให้เกิดคุณภาพในการพัฒนาองค์การกล่าวคือจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การที่สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายชัดเจน มีผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีจำนวนสมาชิกทีมไม่มาก หรือน้อยเกินไปและมีความรู้ความเข้าใจยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม มีพฤติกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เช่น มีการติดต่อสื่อสารภายในทีมและระหว่างทีมที่ เปิดเผย สะดวกและชัดเจน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน มีปทัสถาน และวัฒนธรรมขององค์การที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทีมได้รับแรงจูงใจที่เพียงพอจากองค์การ เป็นต้น

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีของการทำงานเป็นทีม ผนวกกับโรงเรียนได้ใช้แนวทางการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่เริ่มต้นจัดตั้งโรงเรียน ซึ่งมีระยะเวลาถึงปัจจุบัน 8 ปี ผู้บริหารจึงมีความต้องการทราบสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าในปัจจุบันว่าอยู่ในลักษณะใด มีจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคด้านใดที่ผู้บริหารจะสามารถแก้ไขส่งเสริมและสนับสนุนให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ และปรัชญาในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

นอกจากนั้น โรงเรียนยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายงานการประเมินตนเอง แผนการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนเลิศหล้า และจากบันทึกการประชุมของโรงเรียน พบว่า สภาพปัญหาด้านต่าง ๆ ในการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนเลิศหล้า ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนเลิศหล้าในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาและมีอายุน้อย มีความรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ แนวความคิด และทัศนคติที่แตกต่างกัน รวมทั้งยังขาดประสบการณ์ด้านการทำงาน ขาดทักษะกระบวนการในการทำงานเป็นทีม และขาดภาวะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี นอกจากนี้บุคลากรยังขาดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ประกอบกับปริมาณงานที่มีมากขึ้น เนื่องจากโรงเรียนเปิดการเรียนการสอนหลายหลักสูตร และยังมีภารกิจด้านการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามการประเมินคุณภาพภายนอก นอกเหนือจากงานการเรียนการสอนที่มีอยู่ รวมทั้งปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษระหว่างครูต่างประเทศกับครูไทย ซึ่งทำให้เกิดความสับสน มีปัญหาในการประสานงาน ทำให้เกิดความล่าช้า

นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องจัดกระบวนการเรียนการสอนเป็นแนวบูรณาการ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันทั้งภายในและระหว่างทีมมากกว่าสภาวะปกติ เช่น ทีมจะต้องสามารถใช้สื่อการเรียนการสอนร่วมกันได้อย่างหลากหลายและประหยัดทรัพยากร เหล่านี้เป็นเรื่องใหม่ในระบบการศึกษาของไทย ในขณะที่ครูผู้สอนได้รับการฝึกอบรมในการเรียนการสอน มาแบบระบบเก่า จึงอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงระหว่างการทำงานเดี่ยวกับระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ประเด็นสำคัญที่พบอีกประการหนึ่งคือผู้ปกครองนักเรียนมีความต้องการเห็นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและนักเรียนหลากหลายรูปแบบทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า และความต้องการของผู้ปกครองเหล่านี้ นำไปสู่ความขัดแย้งทางแนวความคิด และการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (โรงเรียนเลิศหล้า 2543 : 75 - 80)

ผู้ศึกษาเชื่อว่าหากได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนเลิศหล้าปัจจุบัน เปรียบเทียบกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามหลักการและทฤษฎี เพื่อหาความแตกต่างในการดำเนินงานมาเป็นแนวทางพัฒนา และปรับกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า จะสามารถช่วยให้การพัฒนาองค์การในโรงเรียนเลิศหล้าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์สูงสุดในการบริหารจัดการกิจการโรงเรียน เพราะบุคลากรเป็นตัวจักรสำคัญเปรียบเสมือนหัวใจและรากแก้วที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในทุกด้าน รวมทั้งคุณภาพของนักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงจากกระบวนการเรียนการสอนที่ครูและผู้บริหารต้องรับผิดชอบ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 129)

ดังนั้นผู้ศึกษาจะทำการศึกษา ลักษณะ จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ตลอดจนข้อเสนอแนะจากบุคลากร และนำผลที่ได้จากการศึกษามาประมวล สรุปผล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าให้ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
4. เพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่เหมาะสม

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทราบลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

2. ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา พัฒนาบุคลากร ฝึกอบรม โอนย้ายบุคลากรให้เหมาะสมต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

3. ได้รูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล และเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

5. คุณค่าที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรของโรงเรียนเลิศหล้าเกิดความตระหนัก (Awareness) ต่อปัญหาที่พบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม (Attempt) ที่จะแก้ไขและพัฒนา อันจะนำผลสัมฤทธิ์ (Achievement) สู่องค์การในที่สุด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูผู้สนับสนุน ในโรงเรียนเลิศหล้า ปีการศึกษา 2544 – 2545 จำนวน 146 คน

2. เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา เป็นการศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ตามแนวทางของสต็อทและวอล์คเกอร์ (Stott & Walker 1995 : 82-84) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ และจำแนกออกเป็นองค์ประกอบอีก 27 ด้าน ดังนี้ คือ

2.1. มิติบุคคล มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

2.1.1 ด้านแรงจูงใจ

2.1.2 ด้านภาวะผูกพันต่องาน

2.1.3 ด้านเจตคติ

2.1.4 ด้านความสามารถ

2.1.5 ด้านการมีส่วนร่วม

2.2. มิติงาน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

2.2.1 ด้านเป้าหมาย

2.2.2 ด้านการตั้งเป้าหมาย

2.2.3 ด้านกระบวนการ

2.3 มิติทีมงาน มีองค์ประกอบ 14 ด้าน คือ

2.3.1 ด้านภาวะผู้นำ

2.3.2 ด้านบทบาทที่สมดุล

2.3.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร

2.3.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.3.5 ด้านทักษะการจูงใจ

2.3.6 ด้านความขัดแย้ง

2.3.7 ด้านการวิเคราะห์ปัญหา

2.3.8 ด้านการตัดสินใจ

2.3.9 ด้านการประชุมทีม

2.3.10 ด้านการประสานงาน

2.3.11 ด้านความร่วมมือ

2.3.12 ด้านความเป็นปึกแผ่นของทีม

2.3.13 ด้านปทัสถานและค่านิยม

2.3.14 ด้านการทำตามข้อตกลง

2.4 มิติองค์การ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

2.4.1 ด้านโครงสร้าง

2.4.2 ด้านบรรยากาศ

2.4.3 ด้านการสนับสนุนเพื่อการพัฒนา

2.4.4 ด้านการให้รางวัล

2.4.5 ด้านวัฒนธรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูผู้สนับสนุน

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งในระดับหัวหน้าสายงานและหรือหัวหน้ากลุ่มงานขึ้นไป

3. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ดูแลเด็ก ครูผู้สอนหนังสือในโรงเรียนเลิศหล้าทั้งครูชาวไทยและครูชาวต่างประเทศ

4. ครูสนับสนุนการสอน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ วิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ

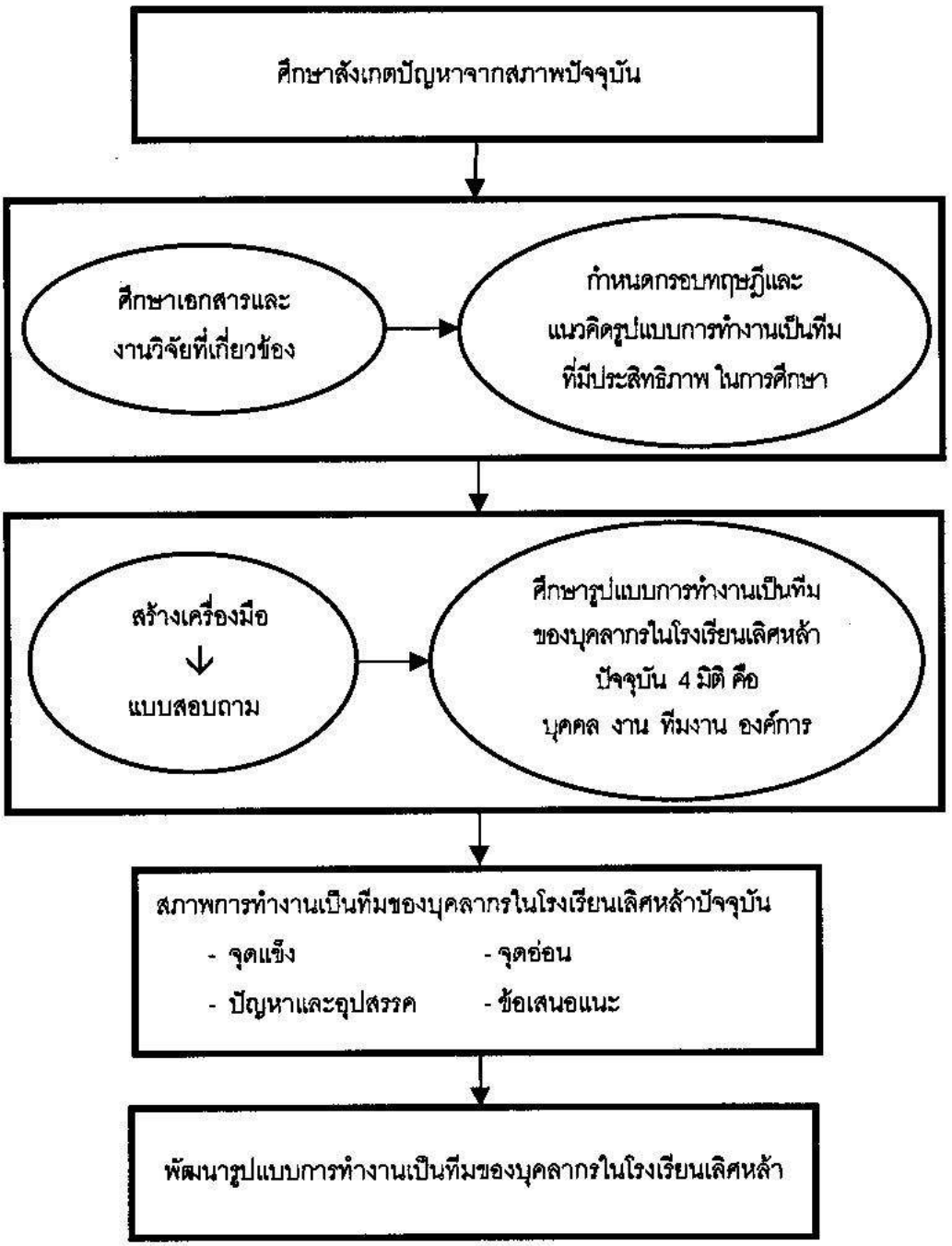
5. รูปแบบการทำงานเป็นทีม หมายถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมร่วมกันของบุคลากรตามแนวคิดของสต๊อกและวอล์คเกอร์ เพื่อให้งานของแต่ละกลุ่มและแต่ละสายงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6. องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม หมายถึง องค์ประกอบย่อยของการทำงานเป็นทีมใน 4 มิติ คือ มิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังแผนภูมิที่ 1

จากความสำคัญ สภาพปัญหา การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่นำเสนอประกอบกับกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน 4 มิติหลัก ประกอบด้วย มิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์การ ซึ่งจะได้นำเสนอหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในบทต่อไป



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย : การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

การพัฒนาองค์การ

1. ความหมายของการพัฒนาองค์การ
2. เทคนิคการพัฒนาองค์การ
3. กระบวนการพัฒนาองค์การ
4. ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

การทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. หลักการทำงานเป็นทีม
4. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม
5. รูปแบบการทำงานเป็นทีม
6. รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
7. รูปแบบการทำงานเป็นทีม 4 มิติ ของสต๊อทและวอล์คเกอร์

กรอบทฤษฎีและแนวคิดของรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1. มิติบุคคล
2. มิติงาน
3. มิติทีมงาน
4. มิติองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

การพัฒนาองค์การ

1. ความหมายของการพัฒนาองค์การ

สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ก) : 52) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก และทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิผลให้กับองค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยส่วนรวมภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

อรุณ รักธรรม (2524:21) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การเพื่อมุ่งที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้าน ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

สุเทพ เชาวลิต (ม.ป.ป. : 1)ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่าเป็นการพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์การด้วยการสอดแทรกอย่างมีแผน เข้าไปในกระบวนการขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้สอดแทรกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์การทั้งหมด ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม โครงสร้างและวิธีปฏิบัติ ให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้ดำรงตนอยู่ได้ทั้งสามารถเข้าได้กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. เทคนิคการพัฒนาองค์การ

เฟรนช์ และ เบลล์ (French & Bell 1984 : 175-195) ได้จำแนกประเภทของเทคนิคการพัฒนาองค์การตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

2.1 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล เทคนิคนี้มุ่งจะช่วยให้สมาชิกใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า มีความหมายและแสวงหาวิธีการที่จะให้บุคคลได้รับความสำเร็จสูงสุด และมุ่งให้บุคคลเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมให้สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เทคนิคนี้ได้แก่ การวางแผนชีวิตและอาชีพและการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

2.2 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล แนวคิดของเทคนิคนี้มีว่า การปฏิบัติงานขององค์การจะมีประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการของมนุษย์ (Human

process) ที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคนี้จึงมุ่งที่กระบวนการมากกว่าเนื้อหา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ไม่สู้จะสนใจว่า "เขาทำอะไร" แต่จะสนใจ เฉพาะเรื่อง "เขาทำอย่างไร"

เทคนิคระดับนี้มุ่งช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความสับสนในกระบวนการทำงาน กลไกของความร่วมมือและการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือมาจากสาเหตุอื่น เทคนิคที่นำเสนอคือ การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การยุติข้อพิพาทโดยใช้องค์การที่สาม และการวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อระหว่างบุคคล

2.3 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มหรือทีม เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกลุ่มหรือทีม ได้แก่ การประชุมวินิจฉัยปัญหา การปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว คือ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมเพื่อสร้างทีมงานของกลุ่มครอบครัว เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท เทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม และการใช้ตารางกำหนดความรับผิดชอบ

2.4 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม เทคนิคนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุง และสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีระหว่างทีมงาน เป้าหมายหลักก็คือ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างกลุ่มและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกัน อันจะช่วยลดความรุนแรงของการแข่งขันกันในทางที่มิชอบ และช่วยเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากเดิมมาเป็นความตื่นตัว เห็นความจำเป็นของการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น

2.5 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การ เทคนิคนี้มุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาวิธีการทำงานที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล เทคนิคนี้ได้แก่ การประชุมแบบเผชิญหน้า การสำรวจข้อมูล และการส่งข้อมูลย้อนกลับ การใช้กริดเพื่อการพัฒนาองค์การ

2.6 เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับโครงสร้าง เทคนิคนี้ เป็นความพยายามที่มุ่งปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยี รวมทั้งการจัดองค์การ การจัดสายการบังคับบัญชา ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน เทคนิคที่นำเสนอคือ การพัฒนาคุณภาพ การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ โดยความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มและระบบทางเทคนิคและสังคม

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2542 : 374-376) ได้พูดถึงการพัฒนาองค์การด้วยยุทธวิธีหรือเทคนิคเพื่อให้องค์การบรรลุผลในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรให้เป็นผู้มีความสำนึกในความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง

2. การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ ผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการต้องรู้ถึงความพอใจ เจตคติและการรับรู้ของกันและกัน โดยการสำรวจข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดสภาพปัญหาและเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการแทรกแซงองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4. การสร้างทีมงาน

5. การให้คำปรึกษาในกระบวนการดำเนินงานขององค์การ

6. การพัฒนาข่ายงานขององค์การ

7. การใช้ T - group เพื่อปรับปรุงสภาวะทางอารมณ์ และกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

8. วิธีการวิเคราะห์และการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงสภาพความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

9. การกำหนดรูปแบบเทคนิคเชิงสังคม เป็นการกำหนดระบบทางเทคนิคและระบบของมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้กล่าวคือ เพิ่มผลผลิตขององค์การและในขณะเดียวกันบุคลากรก็มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น

เทคนิคการพัฒนาองค์การ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบแผนแห่งพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลในการปฏิบัติงานขององค์การ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงานทุกคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสนอแนะให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินปัญหาหรือวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องและเป็นผล ต้องรู้จักใช้พลังกลุ่มที่มีอยู่ เพื่อจะทำให้องค์การพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งพลังของกลุ่มก็คือทีมงานที่เข้มแข็ง

3. กระบวนการพัฒนาองค์การ

กระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นขั้นตอนในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบ ตลอดจนกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การว่า มีความเหมาะสมกับการใช้รูปแบบใด สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ก) : 72-79) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) รูปแบบการแก้ปัญหา และรูปแบบการสร้างทีม

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เน้นการศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้ศึกษาจะนำเสนอเฉพาะกระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีมเพียงรูปแบบเดียว

กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีม เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom 1985 : 262-280) อธิบายไว้ว่า รูปแบบการสร้างทีมในการทำงานนั้น เป็นแนวคิดในการ

ทำงานเป็นทีมซึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญการพัฒนาทีมงาน มีขั้นตอนทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้นเพื่อหาข้อมูลว่า องค์การควรมีจุดเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคำตอบว่า องค์การมีสถานการณ์ใดบ้าง ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูลเพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลที่รวบรวม วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วมาวางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การเพื่อประสิทธิภาพในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ซึ่งต้องมีการดำเนินการฝึกให้หัวหน้าทีมมีความรู้ในเรื่องกระบวนการสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยให้ทีมงานและระหว่างทีมได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมเป็นการสนับสนุนให้แต่ละทีมมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ในการทำงานร่วมกันดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 เป็นการประเมินผลและติดตามผล เพื่อหาข้อสรุปว่าผลงานที่ได้ดีเพียงพอหรือไม่ เป็นที่น่าพอใจหรือไม่เพียงใด ใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการพัฒนาองค์การต่อไป

4. ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าสัมพันธ์กับปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยา ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะในระดับบุคคล เช่น มุ่งการเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ในระดับระหว่างบุคคล เช่น มุ่งแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือในระดับกลุ่มหรือทีม เช่น การประชุมวินิจฉัยปัญหา หรือในระดับระหว่างกลุ่มหรือทีม เช่น การสร้างสัมพันธไมตรีระหว่างทีมได้แก่การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างกลุ่ม และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือในระดับองค์การ เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า หรือในระดับโครงสร้าง เช่น การจัดโครงสร้างใหม่การพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาองค์การ จึงให้ความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมหรือพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมีประเด็นที่ต้องศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

4.1 มิติบุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล จะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 แรงจูงใจ

ลูธานส์ (Luthans 1992 : 183) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

4.1.1.1 แรงจูงใจเบื้องต้น ได้แก่ พลังจูงใจทางกาย หรือที่ไม่เกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความหิว ความกระหาย การนอนหลับ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

4.1.1.2 แรงจูงใจทั่วไป ได้แก่ ความต้องการเอาชนะ ความอยากรู้อยากเห็น การครอบงำผู้อื่น เป็นต้น

4.1.1.3 แรงจูงใจเบื้องสูง ได้แก่ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ และไม่ได้เป็นความต้องการทางร่างกาย แรงจูงใจประเภทนี้มีอยู่มากมาย เช่น การอยากมีชื่อเสียง มีอำนาจ การได้รับการยอมรับความต้องการความสำเร็จ ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การมีสถานภาพสูง ความมีอิสระ เป็นต้น

สรุป แรงจูงใจเบื้องต้น แรงจูงใจทั่วไป และแรงจูงใจเบื้องสูง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวการที่ทำให้บุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างบรรยายกาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ทีมงานและองค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

มาสโลว์ (Maslow 1970 : 69-80) ได้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์ได้ถูกจัดลำดับขั้นไว้ตั้งแต่ ความต้องการทางร่างกายเป็นฐาน ไปถึงความอบอุ่น ปลอดภัย ความรัก ความนับถือ และการตระหนักในความสามารถที่ตัวเองจะทำได้อย่างเต็มที่เป็นขั้นสูงสุด ความต้องการที่เร้าพฤติกรรมนี้ คือ ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจนพอใจ แรงจูงใจจะต้องดึงดูดต่อความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองนี้เป็นการให้โอกาสเพื่อการตอบสนองความต้องการที่สมอยากแล้วจะไม่มีผลต่อพฤติกรรม ความคิดของมาสโลว์เป็นฐานของความคิดให้นักจิตวิทยาอื่น ๆ และยังช่วยให้เกิดความเข้าใจในเหตุผลของปัญหาต่าง ๆ เช่น ความไม่พอใจในงาน ข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กรต่าง ๆ ความคิดที่จะมีการทอนอำนาจจากส่วนกลางหรือจากบุคคลคนเดียว การขยายงาน การสร้างความรู้สึกในการควบคุมตัวเอง ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะให้ความร่วมมือ และอื่น ๆ

เฮอร์ซเบริ์ก (Herzberg 1959 : 19) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ความไม่พึงพอใจของคนงาน นำไปสู่การหลีกเลี่ยงงานและความพึงพอใจทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และเป็นตัวจูงใจคนทำงาน ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนี้เป็นผลของปัจจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ประกอบด้วย นโยบายขององค์การ ระบบการบริหาร การควบคุมอัตราค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาวะการทำงานที่ดี กลุ่มสองเรียกว่าปัจจัยจูงใจ ได้แก่สิ่งที่ถือว่ามีคุณค่าต่อทางจิตใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ชื่อเสียง การได้รับ

การยอมรับ การทำงานในสิ่งที่ตนสนใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวการที่ทำให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเมื่อได้รับการตอบสนอง

4.1.2 ความผูกพันต่องาน

ความผูกพันต่องาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอันเนื่องมาจากได้ปฏิบัติงานที่มีความหมายเป็นงานที่ตนรับผิดชอบ และรู้ว่างานนั้นดีมากน้อยเพียงใด มากกว่าการทำงานไปเพราะถูกควบคุมโดยปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจได้แก่ เงินเดือน หรือคำชมเชย ซึ่งลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้น ๆ มีความหมายและเกิดความผูกพันต่องานได้แก่

4.1.2.1 ลักษณะงานที่ต้องการทักษะหลายด้าน เป็นงานที่ท้าทายทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติ เป็นการหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซาก

4.1.2.2 การที่ได้ทำงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ไม่ต้องการทำบางส่วนหรือบางขั้นตอน เพราะจะทำให้ไม่รู้ว่างานที่ทำมันคืออะไร จะขาดความเข้าใจทั้งหมดของงาน

4.1.2.3 ความสำคัญของงาน การที่คนยอมรับว่างานที่ทำนั้นมีความหมายและมีความสำคัญ

4.1.2.4. การให้อิสระในการทำงาน ไม่ได้ถูกบังคับให้ทำตามกรอบที่วางไว้

4.1.2.5. การส่งข้อมูลป้อนกลับ การที่ได้รู้ว่างานที่ตนปฏิบัติไปนั้นได้ผลเป็นอย่างไร เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ หรือเพื่อนำมาปรับปรุง (บุญเลิศ ไพรินทร์ 2543 : 385)

4.1.3 เจตคติ

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจกับการเรียนรู้ นักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีเพื่ออธิบายถึง ความรู้ ความเข้าใจ กับการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ปรีชา คร้ามพักตร์ (2528 : 46) ได้อธิบายไว้ว่า จิตวิทยาเกสตัลท์ เน้นความสำคัญของการรับรู้ เนื่องจากการรับรู้จะมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา พฤติกรรมจะมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับผลของการรับรู้ กล่าวคือ พื้นฐานของการจัดระบบในการรับรู้ คือ การรับรู้ภาพ และพื้น การรับรู้นั้นคนจะรับรู้ที่ภาพหรือพื้นหรือรับรู้ว่าอะไรคือภาพอะไรคือพื้น ซึ่งจากลักษณะนี้เองจะนำไปสู่ความแตกต่างของการรับรู้ในแต่ละคน

สุพิณ เกชาคุปต์ (2536 : 28-29) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า เป็นกระบวนการของการเลือก การจัดระเบียบ การจัดเก็บข้อมูล และการแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ บุคคล จากคำจำกัดความนี้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้มิใช่เป็นเพียงการสัมผัสเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการคัดเลือกสิ่งที่มากระทบประสาทสัมผัส และแปลความหมายของสิ่งนั้นตลอดจนการจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากผลกระทบของสิ่งนั้น เพื่อนำมาใช้อ้างอิงอีกภายหน้า อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนไม่สามารถจะรับรู้ทุกสิ่งทุกอย่างได้เนื่องจากข้อจำกัดของร่างกาย ข้อมูลจะถูกจัดเก็บบันทึกลักษณะที่เห็นว่าสำคัญ ๆ ข้อมูลบางส่วน อาจตกหล่นหรือ

หายไป ซึ่งอาจแบ่งสาเหตุของความแตกต่างในการรับรู้และเก็บบันทึกไว้ 2 ประการคือ จากลักษณะของสิ่งเร้า และลักษณะของผู้รับรู้เอง

ปรีชา คร้ามพักตร์ (2528 : 45-48) ได้อธิบายถึงทฤษฎีความเข้าใจ ไว้ว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการเกิดการเรียนรู้ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยม คือ ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม สนใจที่พฤติกรรมที่สังเกตได้ และอธิบายว่า การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจกับการเรียนรู้นี้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เป็นเรื่องของการเก็บสะสมประสบการณ์และนำเอาประสบการณ์เหล่านั้นไปแก้ปัญหาหรือทำให้เกิดการเรียนรู้ แนวคิดพื้นฐานของจิตวิทยาเกสตัลท์ เชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากองค์ประกอบภายในตัวคนไม่ใช่เป็นผลมาจากสิ่งเร้าภายนอก ส่วนสิ่งเร้าภายนอกไม่ใช่ส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม แต่อาจเป็นตัวการที่กระตุ้นเร้าให้เกิดพฤติกรรมได้ การเกิดการเรียนรู้จะเกิดจากการรับรู้สิ่งเร้าแล้วนำเอาผลของการรับรู้มาจัดรูปแบบ ตามความรู้ความเข้าใจที่ตนเองมีอยู่เดิม ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเกิดเป้าหมายใหม่ขึ้น และเมื่อใดที่เป้าหมายเปลี่ยนไปก็จะเกิดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด

สุพิณ เกชาคุปต์ (2536 : 34-35) ได้สรุปความหมายของการเรียนรู้จากนักพฤติกรรมศาสตร์ และนักจิตวิทยาอีกหลายท่านให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือศักยภาพของพฤติกรรมมนุษย์ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร อันเนื่องจากการได้มีประสบการณ์หรือมีการกระทำบางอย่างที่ทำบ่อย เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ย่อมเป็นการปลูกฝังการเรียนรู้นั้นมากยิ่งขึ้น เรียกว่าเป็นการเน้นย้ำการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเสมอไป การเรียนรู้บางอย่าง อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นลบก็ได้

ปรีชา คร้ามพักตร์ (2528 : 45-49) ได้รวบรวมความหมายของการเรียนรู้จากนักจิตวิทยาต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

เพียเจ (Piaget) กล่าวว่าความสามารถในการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสติปัญญาและสติปัญญาเป็นเรื่องของการเก็บสะสมประสบการณ์ไว้ในสนามทางจิตและคนจะนำกลับมาใช้เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

บรูเนอร์ (Bruner) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการ และกระบวนการเหล่านี้เอง จะก่อให้เกิดความสามารถที่จะเรียนรู้ต่อไปอีก ผลของการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องมือวัดว่าคนมีความสามารถในการเรียนรู้เท่าใด แต่กระบวนการเรียนรู้ทำให้มนุษย์พัฒนาความสามารถของตนไปเรื่อย ๆ เพราะกระบวนการเรียนรู้จะถูกพัฒนาเก็บสะสมและถ่ายทอดไปเรื่อย ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของคน

ออสเบล (Ausubel) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เก่าซึ่งผู้เรียนมีพื้นฐานมาก่อน หากผู้เรียนไม่มีพื้นฐานมาก่อน การเรียนรู้จะอยู่ในลักษณะการเรียนรู้แบบท่องจำ ผู้เรียนไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่าเจตคติเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการรับรู้สิ่งต่างๆ รอบ ๆ ตัวเรา แล้วนำมาจัดระบบเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายใหม่ และเมื่อใดก็ตามที่เป้าหมายได้เปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องของการเก็บสะสมประสบการณ์เก่ากับประสบการณ์ใหม่ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ และพัฒนาความสามารถของตนเองไปเรื่อย ๆ ในที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ซึ่งสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 79 - 80) ได้อธิบายเกี่ยวกับเจตคติไว้ว่า เป็นการผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งจะออกมาในรูปของการยอมรับหรือปฏิเสธ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มให้เกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น เจตคติจึงมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรม โดยมีที่มาจากสิ่งที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม อันได้แก่ ประสบการณ์ส่วนบุคคล การศึกษากระบวนการเรียนรู้ทางสังคม เป็นต้น เมื่อเกิดการเรียนรู้หลายทาง เจตคติก็อาจเปลี่ยนแปลงได้หลายทางเช่นกัน ที่สำคัญคือการเรียนรู้ทางสังคมซึ่งเป็นการปลูกฝังความคิด ความเชื่อต่าง ๆ และพยายามใช้วิธีการให้ข้อมูลหรือความรู้แก่บุคคลเพื่อใช้ในการปรับเจตคติให้ดีขึ้น

ในการทำงานผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีผลผลิตมากขึ้น ซึ่งบริษัท เจ ดับเบิลยู นิวแมน คอร์ปอเรชั่น ในสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของเจตคติกับการปฏิบัติงาน พบว่า เจตคติของคนที่มีผลงานสูงจะมีลักษณะดังนี้

1. มองว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญและมีความสามารถในการสร้างความสำเร็จ
2. มีความรับผิดชอบต่อผลของกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะออกมาในรูปใด
3. มองโลกในแง่ดี และเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถทำให้ดีขึ้นได้
4. จะตั้งเป้าหมายและกระทำการต่าง ๆ ให้ไปในทิศทางที่ไปสู่เป้าหมายนั้น
5. ไม่ผูกพันกับอดีตแต่คำนึงถึงอนาคตและจินตนาการถึงสิ่งที่ดีที่จะเกิดขึ้น
6. ตื่นตัวรับรู้และตระหนักในสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

7. มีความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพื่อทำงานให้ดีขึ้น

8. มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ยอมรับความสำคัญของผู้อื่น และรับฟังข้อมูลข่าวสารจากบุคคลต่าง ๆ

9.มุ่งและหวังความเจริญก้าวหน้า ความเจริญเติบโต ทำงานแบบมุ่งไปข้างหน้า

10.ในภาวะวิกฤติการณ์ต้องยอมรับภาวะกดดันว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ

11. มีความเชื่อว่าผู้อื่นมีความสามารถและพร้อมที่จะให้โอกาส และให้การสนับสนุน

12. รู้สึกสนุกกับงานที่ทำ

13. จะต้องมองว่าความไม่แน่นอนของสิ่งต่าง ๆ เป็นสิ่งธรรมดาของการทำงาน คือทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีที่สุด ไม่ใช่สมบูรณ์ที่สุด (Excellence not perfection)

14. การตัดสินใจใด ๆ หรือการกระทำการใด ๆ อย่าผัดวันประกันพรุ่ง

หลักทั้ง 14 ข้อนี้ เป็นแนวทางที่ดีที่ควรยึดถือ การสร้างเจตคติต่อการทำงานที่ดีย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อผลสัมฤทธิของงานอันเป็นเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

4.1.4 ความสามารถ

ในการทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของบุคคลในองค์การ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ซึ่ง วีรนารถ มานะกิจ (2533 : 180) ได้กล่าวว่า ความสามารถ คือ ความรู้ สติปัญญา และทักษะ ซึ่งตรงกับบทบาทต่าง ๆ ในการทำงาน และในการทำงานเป็นทีมก็ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร ดังที่ ลิคเคิร์ท (Likert 1961 cited in Parker 1990 : 24-28) ได้ระบุลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีบุคคลหรือสมาชิกของทีมที่มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกด้วยกัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนเกื้อกูลกัน ช่วยเหลือการทำงานของทีม และเคารพซึ่งกันและกัน จะนำพาทีมและองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างดียิ่ง

4.1.5 การมีส่วนร่วม

สุพิน เกษาคุปต์ (2536 : 36 - 37) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และ การตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่เขามีส่วนร่วมรับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้

ส่วนเสียในการดำเนินงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์การ เกิดความรู้สึกที่ดี และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานวิธีหนึ่ง การมีส่วนร่วมของทุกคนสามารถกระทำได้ในกระบวนการบริหารด้านต่าง ๆ เช่น การระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เซอร์โต (Certo 1994 : 103-107) ที่ว่าหลักการสำคัญของ MBO (Management by Objectives) คือให้ทุกคนในองค์การร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งยังควรให้มีส่วนร่วมในขั้นตอนอื่น ๆ คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การควบคุม การติดตาม และการประเมินผล

2. มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับตำแหน่งและงาน

3. มีส่วนร่วมในการวางแผนจากระดับบนลงล่าง และระดับล่างขึ้นบน

4. มีส่วนร่วมในการกำหนดความดีความชอบในการให้รางวัลพิเศษ

5. นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลไปกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนที่จะดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิผล

4.2 มิติงาน (Task) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

4.2.1 การตั้งเป้าหมาย

4.2.2 เป้าหมายที่ชัดเจน

4.2.3 กระบวนการทำงานที่ เป็นระบบ

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis 1994 : 96-128) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของทีมที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (Effective teamwork) ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agreed goals) วัตถุประสงค์จะเป็นสิ่งแรกที่คำนึงถึงในการทำงาน คนเราจะผูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ องค์การต่างๆ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน เมื่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายขององค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและเข้าใจตรงกัน สามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์และใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลัง รวมทั้งใช้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลว ซึ่งวูดค็อกและฟรานซิสยังได้กล่าวไว้อีกว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ที่ผลงาน และมีกระบวนการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยต้องมีการแบ่งอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล มีทรัพยากรเพียงพอ มีการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประยุทธ์ สุวรรณโกตา (2536 : 17 - 18) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จ ตาม

เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันการสับสน ความซ้ำซ้อนในการทำงาน และปัดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม และเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ

4.3 มิติทีมงาน (Team) เป็นทักษะต่าง ๆ ของบุคคลและของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

4.3.1 ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเด่น ๆ ไว้ดังนี้

เดวิส (Davis 1985 : 147) กล่าวว่า บุคคลผู้มีภาวะผู้นำจะมีลักษณะร่วมบางประการที่สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทั่ว ๆ ไป ลักษณะเหล่านี้ได้แก่สติปัญญาที่เฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถ ทักษะความรู้ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น ความมีวุฒิภาวะทางสังคม ช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้ใหญ่ มีอารมณ์ที่มั่นคงหนักแน่น เชื่อมั่นในตนเองและใจคอกว้างขวาง แรงจูงใจภายในจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของคน และการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์จะทำให้บุคคลสามารถติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ด้วยความราบรื่น มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สต็อกดิลล์ (Stogdill 1974 : 146) ได้ทำการวิจัยมิติต่าง ๆ ของผู้นำพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นมีลักษณะสำคัญประจำตัวที่พิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ผู้นำมักเป็นผู้มีไหวพริบดี มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดแปลกใหม่แหวกแนว ลักษณะเหล่านี้เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยการกระทำหรือการสนทนา และยังพบว่า ลักษณะเฉพาะของบุคคลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในเรื่องลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และองค์ประกอบของสมาชิกในกลุ่ม ปัจจัยทั้งสองนี้เป็นดัชนีที่บ่งชี้ลักษณะบางอย่างที่ผู้นำต้องสร้างให้เกิดขึ้นถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

โนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีระวัฒน์ พงษ์พยอม 2540 : 67-69) ได้กล่าวถึงหลักของการเป็นผู้นำที่สำคัญมีดังนี้

1. จงเป็นตัวของตัวเอง
2. จงรู้จักตัวเอง
3. กำหนดบทบาทของคุณในฐานะผู้นำ
4. การวางแบบแผนพฤติกรรมที่คุณต้องการใช้ในทีม
5. จงเป็นคนเปิดเผย
6. การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

7. การปูนบำเหน็จรางวัลอย่างเหมาะสม

8. การทำตัวให้คงเส้นคงวา

ลักษณะของผู้นำ

มิสโชค (Misshauk 1979 : 186)) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ จะมีการทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นดังนี้

1.1 ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง

1.2 เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ

1.3 ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน

1.4 ในการติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรงและจะพยายามวางตัวเป็นทางการ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีการทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นดังนี้

2.1 นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม

2.2 กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือกสมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วมและการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง

2.3 การติชมผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม จะมีการทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นดังนี้

3.1 กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการติดสินใจ

3.2 ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ

3.3 ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ

3.4 ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย

จากลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบดังกล่าว ผู้นำที่แท้จริงจะมิใช่เป็นแบบใดแบบหนึ่งในแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แต่จะมีลักษณะผสมผสานกันมากน้อยแตกต่างกันไป ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมในสภาพความเป็นจริงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้อยู่แล้ว ผู้นำจะต้องรับผิดชอบ ต่องานที่ตนบังคับบัญชาอยู่ และย่อมต้องควบคุมงานตามอำนาจหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ คาร์ทไรท์และแซนเดอร์ (Cartwright & Zander 1968 : 527-553) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี ค.ศ. 1940 ได้มีการทดลองกับเด็กอายุประมาณ 10 ขวบ ในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตนิยมแบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยเสรี โดยมีการ

ควบคุมภาวะการเป็นผู้นำเพื่อศึกษาตัวแปรตาม คือความพอใจ ความคับข้องใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระ นั่นคือแบบของภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic leadership) ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำจะมีเจตคติที่ดีมีความไว้เนื้อเชื่อใจ เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้จะอยู่ที่การทำงานเป็นกลุ่มนั่นเอง สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

ภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire leadership) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ มีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งถือว่าเขาเป็นผู้นำจอมปลอม

ผลจากการทดลองนี้พบว่า เด็กสิบเก้าในยี่สิบคนชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม

เฮ้าส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell 1974 : 81 -89) ได้แสดงทัศนะว่าแบบของภาวะการเป็นผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้นำ (Directive leadership) เป็นแบบอำนาจนิยม (Authoritarian) ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) จะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเข้าหาได้ง่าย มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ แต่ก็ยังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถเต็มที่

คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Stogdill & Coons : 1957 : 35 - 71) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำจากบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพต่าง ๆ ซึ่งผลการศึกษาผู้วิจัยได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งเรื่องงาน (Initiating structure) เป็นระดับของการกำหนดรูปแบบการทำงานที่ผู้นำให้แก่ลูกน้อง ผู้นำจะมอบหมายงาน กำหนดวิธีการทำงาน ตารางเวลาทำงาน ตลอดจนความคาดหวังที่มีต่อลูกน้อง

2. ผู้นำที่มุ่งเรื่องจิตใจหรือความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้นำแบบนี้มีความเป็นมิตร เข้าพบติดต่อด้วยได้ง่าย คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ สนใจความเป็นอยู่และจัดหาสวัสดิการเพื่อให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ

ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่า เมื่อผู้นำให้ความสนใจต่อปัจจัยด้านคนมากขึ้น อัตราการเข้าออกและการขาดงานจะลดลง และเมื่อผู้นำมุ่งความสำคัญของงานเป็นหลัก ผลผลิตของงานก็จะทวีสูงขึ้น แต่ในข้อเท็จจริงแบบของผู้นำมีอยู่หลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีส่วนผสมผสานของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของงาน

ราณี อิสิชัยกุล (2542 : 230-232)ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

หน้าที่ของผู้นำ

1. มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
2. ติดต่อประสานงานภายในองค์การ
3. ชักจูงและกระตุ้นผู้ร่วมงาน
4. ประสานผลประโยชน์และความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน
5. ช่วยให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

ทักษะของผู้นำ

1. ทักษะด้านการจัดการ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านการจูงใจ
4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร
5. ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง
6. ทักษะด้านการตัดสินใจ
7. ทักษะด้านเทคโนโลยี

สรุป ภาวะผู้นำ จะมีลักษณะร่วมบางประการที่สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ทั่ว ๆ ไป ลักษณะเหล่านี้ได้แก่ สติปัญญาที่เฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถ ทักษะความรู้ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้อื่น ความมีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น เชื่อมั่นใน

ตนเองและใจคอกว้างขวาง มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ จะทำให้ผู้นำสามารถติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ด้วยความราบรื่นมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยความยินดีและเต็มใจ รวมทั้งสามารถประสานผลประโยชน์และความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในทีมงาน และองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างเต็มที่

การปฏิบัติงานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะไม่มีกฎระเบียบใดตายตัว แต่ความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์ตนเองและสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว การเลือกวิธีการ ของภาวะการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักการผสมผสานปรับกลยุทธ์การมุ่งงานและมุ่งคน รวมทั้งผู้นำต้องมีความสามารถมีทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์วินิจฉัยและปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ อันจะเป็นจุดสำคัญที่จะทำให้เขาเป็นผู้นำทีมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้อีกด้วย

4.3.2 บทบาทที่สมดุล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2537 : 87) ได้กล่าวถึงบทบาทแต่ละบทบาทที่จะทำให้ทีมงาน มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับวูดค็อก ที่กล่าวมาแล้วโดยบทบาทนั้น ๆ จะประกอบด้วย

1. สมาชิกประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญงานหลากหลาย
2. มีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาคและชัดเจน
3. มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย
4. สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทดังต่อไปนี้

ผู้นำสามารถดึงสิ่งที่ดีของทุกคนออกมาและทบทวนความต้องการต่าง ๆ ของทีมงานขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาทีมงาน

ผู้ท้าทาย จะเป็นผู้มองดูทีมงานว่าทีมงานกำลังทำอะไร และทำไมจึงทำ

ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งทีมงานขาดแคลน เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ

ทูตเป็นผู้ที่สร้างความสัมพันธ์กับภายนอกเป็นตัวแทนของนักประชาสัมพันธ์

ผู้พิพากษา เป็นผู้ที่จะรับฟัง พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

นักนวัตกรรม เป็นผู้เสนอแนะวิธีการ และกลยุทธใหม่ ๆ

นักการฑูต เป็นผู้ที่ช่วยแก้ปัญหาทางการฑูต เป็นนักต่อรองที่ดี

ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่ใช้วิธีการของความร่วมมือและทำให้ผู้อื่นรู้สึกสบายใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน

ผู้ควบคุมคุณภาพ เป็นผู้ที่คอยชักจูงให้ทีมงานมีมาตรฐานสูงขึ้น

ผู้สนับสนุน เป็นผู้ที่ทำให้คนอื่นรู้สึกสบาย และสร้างขวัญให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน

สรุป บทบาทที่สมดุล เป็นการแสวงหาบุคคลที่มีความชำนาญงาน มีความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล มีการกำหนดบทบาทและตำแหน่งงาน บทบาทแต่ละบทบาทจะมีคุณประโยชน์พิเศษที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิผล มีการจัดแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ทุกคนจะต้องรู้หน้าที่ของตนเองและมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ สมาชิกทุกคนในทีมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทีม แต่ละคนต้องมีบทบาทของตนในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้ทีมงานแข็งแกร่งและสามารถดำเนินกิจกรรมของทีมและองค์การไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.3 การติดต่อสื่อสาร

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman & Summer 1978 : 59) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป

เบลโลว์ กิลสัน และออดิเน (Bellows, Gilson & Odiome 1962 :59) ให้คำจำกัดความว่า "การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสารเพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้ "

แมกกินสัน (Megginson 1983 : 519) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามที่ต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยมและความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

ซิกแบนด์ (Sigband 1969 : 10) ให้คำนิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะ ที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และเจตคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกริยาโต้ตอบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มในองค์การ ทุกคนในองค์การจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน หรือบุคคลกับกลุ่มหรือกลุ่มกับกลุ่มก็ได้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้เพื่อพลังของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจึงเป็นการให้ข่าวสารข้อมูลและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนา และความเข้าใจระหว่างบุคคล รูปแบบการสื่อสารมีทั้งเป็นคำพูด ข้อเขียน หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งทิศทางการไหลของการสื่อสารจะเป็นทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน หรือกับองค์การภายนอก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และช่วยให้การทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันทำงานร่วมกันได้และเกิดพลังยิ่งขึ้น

สร้อยตระกูล(ดิวยานนท์) อรรถมานะ(2542 : 341-344) กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกกลุ่มบุคคลหนึ่งอาจกระทำได้ 2 ทางคือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ สามารถแบ่งรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

1.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

1.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการติดต่อสื่อสารที่สำคัญที่สุดสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงาน หรือทำงานกันในลักษณะเป็นกลุ่มในระดับเดียวกัน ในการปฏิบัติงานบางอย่างความจำเป็นที่จะต้องประสานงานกันตามแนวนอน อาจจะมีความสำคัญมากเท่า ๆ กับการประสานงานตามเบื้องบนสู่เบื้องล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการส่งข่าวสารอันรวดเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นสนใจ หรือข่าวสารที่มีผลกระทบโดยเฉพาะถึงหน่วยงานของตน หรือกลุ่มงานของตน หรือกระทบถึงบุคคล การติดต่อแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกัน ทำให้การติดต่อสื่อสารกว้างขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้ยังรวมถึงข่าวสารส่วนตัวของสมาชิกซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานอีกด้วย

หน้าที่การสื่อสารในองค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2542 : 315-316) ได้กล่าวว่าหน้าที่การสื่อสารในองค์การที่สำคัญมี 6 ประการ

1. ให้พนักงานในองค์การทราบวัตถุประสงค์

2. พัฒนาแผนงานองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3. จัดการบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

4. เพื่อคัดเลือก กำหนดและประเมินผลสมาชิกในองค์การ

5. เพื่อชักจูง จูงใจ และสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความพอใจ และความเสียสละให้กับองค์การ

6. เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การ

การสื่อสารมีประโยชน์ต่อองค์การและต่อสมาชิกขององค์การ ดังนี้

1. การทำงาน ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ช่วยในการตัดสินใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถนำมาแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันการณ์และสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รวมทั้งความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้การทำงานของกลุ่มและองค์การมีประสิทธิผล

2. ความพอใจ คนที่อยู่ในโครงข่ายการสื่อสารจะมีความพอใจในการทำงานมากกว่าการอยู่โดดเดี่ยว และความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยทำให้เกิดความพอใจในงานและหัวหน้างาน

3. ความสัมพันธ์ในกลุ่ม การสื่อสารยิ่งมีมากก็ยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มและการปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นจะช่วยลดผลกระทบในทางลบของความขัดแย้งในกลุ่มได้

สรุป การติดต่อสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ และเป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลเพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจความหมาย และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล รวมทั้งสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังกลุ่ม ความรู้และเจตคติ รวมทั้งในการทำงานจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในกลุ่ม อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารก็นับว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อนมีอุปสรรคมากมาย ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางกายภาพ บุคคลโดยเฉพาะทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา ตลอดจนปัจจัยทางด้านภาษา ดังนั้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจึงต้องหาวิธีการเทคนิคที่จะช่วยปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลให้มากที่สุดเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน

4.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2526 : 4 - 6) ได้เขียนถึงทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องปฏิสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องกับสองตัวแปรที่เกี่ยวโยงกัน คือ ความรู้สึกและกิจกรรม กล่าวคือ สิ่งที่บุคคลกระทำและแนวทางที่เขารู้สึกหรือแบบฉบับการติดต่อสังสรรค์ล้วนแต่เกี่ยวข้องและอาศัยซึ่งกันและกัน หมายความว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในตัวแปรหนึ่ง อีกตัวแปรหนึ่งจะได้รับผลกระทบกระเทือนด้วยในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มนับเป็นระบบทางสังคมที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ กิจกรรม และแบบฉบับความรู้สึกในลักษณะที่พึ่งพาต่อกันและเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่เสมอ

สังกัปเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม หัวใจสำคัญคือ เรื่องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนทั้งสิ่งที่เป็นวัตถุและที่ไม่เป็นวัตถุ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจถูกมองได้ว่าเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนทั้งพฤติกรรมและความรู้สึกเท่า ๆ กับเรื่องของสิ่งของเงินทอง การแลกเปลี่ยนไม่ได้มองเห็นในรูปของเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว แต่หลายต่อหลายอย่างเป็นการแลกเปลี่ยนเชิงสังคมด้วย

สุนันทา เลาหนันทน์ (2544(ข) : 138 –145) ได้กล่าวถึงทักษะในการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ว่าเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพการปฏิบัติงาน

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน และกลวิธีในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานที่สำคัญมีดังนี้

1. ความไว้วางใจและการเปิดเผย สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจกันมากเท่าใดยิ่งทำให้ทีมงานสามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอีกด้วย

2. ความประทับใจครั้งแรก หากความประทับใจครั้งแรกเป็นความประทับใจทางบวก การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็จะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางสร้างสรรค์ หากเป็นไปในทางลบ ความสัมพันธ์ก็อาจไม่ดีเท่าที่ควร

3. ความคาดหวังที่มีต่อกันและกัน เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง ความคาดหวังที่มีต่อกันของแต่ละฝ่ายจึงเป็นตัวชี้ ที่ช่วยกำหนดคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงมีต่อกัน

4. รูปแบบในการปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะพัฒนาไปได้ดีหรือไม่นอกจากจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีก 2 ประการ คือ ความพร้อมที่จะเปิดเผยตัวเอง และความพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับ

กลวิธีในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่ากลวิธีในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ คือ

1. ทำความเข้าใจกับกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ยอมเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมพันธภาพที่ดี โดยเปิดเผยตัวเอง ให้อีกฝ่ายได้รู้จักก่อนเปิดเผยตนเองซึ่งกันและกัน รับฟังและแสดงความสนใจ แสดงความจริงใจ

3. รู้จักแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีหลักการ

4. ใช้บันได 6 ขั้นเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ขั้นที่ 1 มี 6 คำ คือ "ยอมรับผิดถ้าฉันผิด"

ขั้นที่ 2 มี 5 คำ คือ "คุณทำงานดีมาก"

ขั้นที่ 3 มี 4 คำ คือ "คุณคิดอย่างไร"

ขั้นที่ 4 มี 3 คำ คือ "ฉันชอบมัน"

ขั้นที่ 5 มี 2 คำ คือ "ขอบคุณ"

ขั้นที่ 6 มี 1 คำ คือ "เรา"

นอกจากนี้แล้ว ยังมีหลักการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยใช้หลักการทางพุทธศาสนาซึ่งนับเป็นหลักพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ และยังถือว่าเป็นหลักการบริหารขั้นพื้นฐานของนักบริหารได้เป็นอย่างดี ก็คือ สังคหวัตถุธรรม ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ปันกัน

2. ปิยวาจา คือ การเจรจาติดต่อกันด้วยวาจาไพเราะ สุภาพอ่อนหวาน

3. อัตถจริยา คือ การประพฤติตนอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกันไม่เอาเปรียบกัน

4. สมานัตตา คือ การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอ และเข้ากับผู้อื่นได้ และ

พรหมวิหารธรรม ได้แก่

4.1 เมตตา คือ การมีไมตรีจิต ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข

4.2 กรุณา คือ การเอ็นดู สงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

4.3 มุทิตา คือ การยินดีเมื่อผู้ได้ดีมีสุข

4.4 อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ ไม่ลำเอียง

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น บุคคลย่อมเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงกันในระบบสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการระหว่างบุคคลในสังคมด้วยกัน เราสามารถนำความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมากมาย ในส่วนของปัจจัยการจูงใจ ความต้องการขั้นสูงมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลมากกว่าความต้องการขั้นต้น เนื่องจากสภาวะของสังคมปัจจุบัน การให้รางวัลจึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อจิตใจ เราได้รู้ถึงแง่มุมภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม อันส่งผลให้คนมีทัศนคติและความคิดต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดต้องรู้จักสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อจะได้เข้าใจลูกน้องของตนได้เป็นอย่างดี และหาทางผูกพันน้ำใจเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นพื้นฐานเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.3.5 ทักษะการจูงใจ

ประชุม โพธิกุล (2536 : 45) ได้กล่าวว่า บุคลากรทำงานด้วยเหตุผลหลายประการ สิ่งที่สำคัญสำหรับคน ๆ หนึ่งอาจเป็นเรื่องเล็กน้อยสำหรับอีกคนหนึ่ง แรงจูงใจเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องเรียนรู้แรงจูงใจของแต่ละคนเพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้แต่ละคนได้ถูกต้อง บุคลากรบางคนทำงานเพื่อความต้องการพื้นฐานของการอยู่รอด ในขณะที่อีกคนหนึ่งค้นหาความมั่นคง บางคนก็ทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจส่วนตัว บางคนก็มีความต้องการลึกกว่านั้น ผู้บริหารต้องรู้ความต้องการของบุคลากรและหาวิธีการให้เขาได้ในสิ่งที่เขาแสวงหา ในขณะเดียวกันก็ต้องให้องค์การประสบกับสัมฤทธิผลด้วย ซึ่งไม่มีการใช้วิธีการอย่างเดียวสำหรับความต้องการของทุกคน จากรายละเอียดของการมีส่วนร่วมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหาร ผู้นำทีม และสมาชิกทีม ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารและผู้นำต้องมีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรในองค์การเต็มใจและ ยินดีที่จะปฏิบัติงานและร่วมงานกับทุกคนในองค์การด้วยความรักและทุ่มเทที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่ง สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 87) ได้กล่าวถึงทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์โดยใช้บันได 6 ขั้น เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์แล้ว ผู้บริหารและผู้นำที่ดียังต้องใช้

หลักทางพุทธศาสนา คือ สังคหวัตถุธรรม และพรหมวิหารธรรม เพื่อใช้เป็นวิธีการผูกมัดใจบุคลากร และกระตุ้นให้อยากทำงาน ส่วนโนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีระวัฒน์ พงษ์พยอม 2540 : 67– 69) เฮ้าส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell 1974 : 81-89) ยังได้กล่าวสอดคล้องกันอีกว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถและทักษะในการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องลักษณะบางอย่างของงานที่ต้องปฏิบัติรวมถึงองค์ประกอบของสมาชิกในกลุ่ม การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การปูนบำเหน็จรางวัลอย่างเหมาะสม และการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และวิธีการปฏิบัติ สมาชิกจะมีความพึงพอใจสูงและทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงเช่นกัน รวมทั้งยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ ราณี อิสิชัยกุล (2542 : 230 – 232) ที่ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะของการติดต่อประสานงานที่ดี มีการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน มีทักษะในการประสานผลประโยชน์และความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน และทักษะของการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

4.3.6 ความขัดแย้ง

Webster's Dictionary (1970) อธิบายว่า ความขัดแย้ง "Conflictus" มาจากรากศัพท์ภาษาลาติน แปลว่า 1. ความไม่เห็นด้วย ความตึงเครียดทางอารมณ์อันเนื่องจากความต้องการหรือแรงขับภายในที่ไม่สอดคล้องกัน 2. สงคราม การต่อสู้ 3. เป็นปรปักษ์ต่อกัน 4. บุคคลหรือพลังของฝ่ายตรงกันข้ามที่ทำให้เกิดการกระทำของการแตกแยก

ร็อบบินส์ (Robbins 1990 : 411-412) อธิบายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

เคทซ์และคาห์น (Katz & Kahn 1978 : 649-650) อธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ หรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า โดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

ความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล หรือระหว่างองค์การ ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันจากภูมิหลัง ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย หากไม่มีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมดำเนินการแก้ไขข้อขัดแย้ง

แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ร็อบบินส์ (Robbins 1990 : 414 - 416) ได้แบ่งแนวความคิดเรื่องความขัดแย้งไว้ 3 แนวทางคือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นการมองความขัดแย้งเป็นการทำลาย เป็นสิ่งเลวร้ายและไม่ก่อประโยชน์ต่อองค์การ

2. แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นการยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การก็ได้

3. แนวคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ เป็นการมองในเชิงสร้างสรรค์ ถือเป็นสิ่งจำเป็นและควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การค้นคิดสิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดผลของความก้าวหน้าขององค์การ

สุพิณ เกชาคุปต์ (2536 : 117-121)ได้อธิบายไว้ว่า ความขัดแย้งกับการปฏิบัติงาน ในบางครั้งทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น การถกเถียงกันและนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ จะช่วยสร้างสรรค์องค์การให้ก้าวหน้า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม และระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งมีหลายสาเหตุดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล มีสาเหตุมาจาก ความคับข้องใจที่เกิดจากการเผชิญอุปสรรคขัดขวางความต้องการ หรือเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคการทำงาน รวมทั้งความขัดแย้งในบทบาทการทำงาน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตราบใดที่บุคคลยังติดต่อเกี่ยวข้องกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลย่อมเกิดขึ้นเสมอ ๆ เพราะแต่ละบุคคลจะมีความคิดเห็น ทัศนคติและระบบความเชื่อที่แตกต่างกันซึ่งจะเป็นชนวนไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ในองค์การต่าง ๆ จะถูกแบ่งกลุ่มงานออกไปมากมาย แต่ละกลุ่มงานจะมีเป้าหมายเฉพาะ และมีลำดับขั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งมีกระบวนการและการกำหนดรูปแบบของการบังคับบัญชา และช่องทางการติดต่อสื่อสารเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์การได้ เช่นเดียวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ลูธานส์ (Luthans 1992 : 131 -134)ได้แบ่งระดับของความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ความขัดแย้งภายในปัจเจกบุคคล เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือแสดงบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งปรากฏในรูปของความคับข้องใจ ความขัดแย้งในเป้าหมาย และบทบาท

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีมากที่สุดในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งเช่นเดียวกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล

4. ความขัดแย้งในระดับองค์การ มีสาเหตุมาจากเป้าหมายไม่สอดคล้อง วิธีการหรือการจัดสรรทรัพยากรไม่สอดคล้องกัน สถานภาพไม่สอดคล้องกัน และการรับรู้ต่างกัน

ทั้งหมดนี้เป็นผลส่วนใหญ่มาจากเรื่องของจิตวิทยาและปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มดังที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้แล้ว สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 224- 225) ได้อธิบายว่ายังมีความขัดแย้งในด้านโครงสร้างซึ่งมี 4 ชนิด คือ

1. ความขัดแย้งในระดับชั้นการบังคับบัญชา อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับภายในองค์การ

2. ความขัดแย้งในหน้าที่ เป็นผลมาจากการใช้แนวความคิดในการแบ่งแยกงาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน จึงเกิดการยึดติดในหน้าที่ของตนและเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ กันในองค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายช่วยอำนวยการ เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลและเข้ากันไม่ได้ของทั้งสองฝ่าย

4. ความขัดแย้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ความขัดแย้งไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์การซึ่งเป็นทั้งข้อดี และข้อเสียสำหรับองค์การ เพราะในการทำงานเป็นทีมบุคคลต้องปะทะสังสรรค์ พึ่งพากันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ดีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องนำข้อขัดแย้งมาเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้องค์การและขจัดข้อขัดแย้งทางด้านจิตใจให้หมดไป องค์การก็จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้แบบยั่งยืน

4.3.7 การตัดสินใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 33) กล่าวว่า ปกติการตัดสินใจจะดำเนินการภายใต้แนวทางการวิเคราะห์หรือความเอื้อของปัจเจกบุคคล คนที่เป็นนักวิเคราะห์จะตั้งเกณฑ์การตัดสินไปตามจุดมุ่งหมายและเลือกการตัดสินใจนั้น ซึ่งทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ในขณะที่คนที่ยึดความเชื่อดูเหมือนจะทำการตัดสินใจตามหลักการและค่านิยมส่วนตัว ซึ่ง กิติ ตยัคนานนท์ (2532 : 24-25) บอกว่าการตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยจะ

ต้องค้นหาความจริงทุกแง่มุม แล้วประเมินดูความเป็นไปได้หรืออย่างละเอียดแล้วจึงตัดสินใจว่าทำหรือไม่ทำ ถ้าตัดสินใจว่าทำต้องตอบได้ว่าทำอะไร ทำทำไม ทำเพื่ออะไร ทำเรื่องใดก่อนหลังเรียงตามลำดับ ถ้ามีหลายเรื่องแต่ละเรื่องที่จะทำนั้นจะทำอย่างไร มีวิธีทำกี่วิธี แต่ละวิธีจะทำเมื่อไร เมื่อมีการตัดสินใจหลังจากวิเคราะห์และประเมินข้อมูลต่าง ๆ ถึงความเป็นไปได้แล้วจึงมีการวางแผนงานโดยมีการกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ที่แน่นอนต่อไป และเดล (Dale อ้างถึงในกิติ ตยัคนานนท์ 2532 : 25-27) ได้อธิบายลักษณะของผู้ตัดสินที่ดีเลิศ ว่า ผู้ตัดสินใจต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่ในทุก ๆ ทางมาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างรอบคอบสมเหตุสมผลตามข้อมูล สถิติและหลักฐานต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ทำให้เกิดภาวะสร้างสรรค์อย่างดี มีการวางแผนงานอย่างถูกต้องแล้วจึงเป็นผู้ตัดสินใจจะดำเนินการอย่างไร และยังกล่าวอีกว่ากฎของการตัดสินใจต้องมีหลักการที่ช่วยให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องได้ผลดี ซึ่งมีอยู่ 8 ประการคือ

1. ค้นหารวบรวมข้อมูลและสถิติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
2. วิเคราะห์และประเมินข้อมูลกับสถิติ เพื่อความเป็นไปได้ของการดำเนินงานก่อนการตัดสินใจ
3. อย่ามองอะไรด้านเดียว
4. ต้องมีความกล้า
5. เลือกจังหวะเวลาที่ถูกต้อง
6. การตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนไปตามกาละเทศะ
7. มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
8. มีการติดตามและประเมินผล

ส่วนสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 387-389) สรุปไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ เริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าหมายหรือระบุตัวปัญหาที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเป็นการหาข่าว ค้นหาพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ติดตามด้วยการวิเคราะห์ประเมินทางเลือกทั้งหมาย ซึ่งกระทำโดยอาศัยข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และไม่ทำด้วยความรู้สึกหรือมีความลำเอียง สุดท้ายหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด และต้องติดตามด้วยการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติและประเมินผล การปฏิบัติ การตัดสินใจที่ดี ต้องพิจารณาในหลายแง่มุมคือ คุณภาพการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ทันเวลา การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรม ผลการตัดสินใจในอดีต จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจปัจจุบันและจะเป็นฐานในการตัดสินใจในอนาคต และสุพิณ เกซาคุปต์ (2536 : 109) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีผลต่อระบบความพอใจและขวัญของสมาชิก ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทุกคนผูกพันกับสิ่งที่ตนเองได้กระทำไป และเข้าใจถึงเหตุผลของการที่เลือกปฏิบัติเช่นนั้น รวมทั้งยอมรับแนววิธีปฏิบัติโดยให้สมาชิกร่วมพิจารณาหาข้อตกลงเพื่อทำกิจกรรมของกลุ่มจะทำให้ผลงานที่ได้ออกมาดีกว่าการ

ที่ผู้นำกลุ่ม 2-3 คนตกลงกันเอง และออกคำสั่งให้กลุ่มทำตาม เพราะผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมักไม่คล้อยตามด้วย จะมีความไม่พอใจและอาจชักชวนคนอื่น ๆ ให้ต่อต้าน ทำให้งานต้องประสบความล้มเหลว

4.3.8 การประชุมทีม

โนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีรวัฒน์ พงษ์พยอม 2540 : 134-137) กล่าวว่าการประชุมจะมีคุณค่าต่อทีมอย่างมาก เป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นการทบทวนทิศทางที่กำลังดำเนินไป ตลอดจนสร้างและฟื้นฟูความสัมพันธ์ต่อกัน การประชุมที่ดีจะเป็นการเติมพลังไฟใหม่ เรียกความมั่นใจ และความกระตือรือร้นกลับคืนมา การดำเนินการประชุมย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารภายในของ องค์การ

การจัดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับประโยชน์ที่คุ้มค่า ซึ่งการประชุมที่เป็นทางการจะเป็นการสร้างโอกาสให้ได้รับสิ่งที่มีคุณค่า ความสำเร็จในการประชุมอยู่ที่ผู้เข้าร่วมประชุมว่ามีความแข็งขันและความพร้อมเพรียงเพียงใด และยังขึ้นอยู่กับทักษะความชำนาญ การติดตามการประชุมและร่วมการอภิปราย

การประชุมที่ง่ายที่สุดคือการประชุมกลุ่ม เป็นคณะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นการประชุมแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมค้นพบสิ่งที่เขาคิดและรู้สึกเกี่ยวกับองค์การ เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ สติปัญญาและพลัง และรวบรวมความคิด เหล่านั้นพร้อมทั้งเสนอแนะในทางปฏิบัติว่าควรจะทำอะไรต่อไป ซึ่งจะง่ายต่อการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามข้อเสนอ และบรรยากาศในการประชุมควรเป็นกันเอง สนุกสนานและประทับใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับทีม ผลสรุปของการประชุมควรได้รับการยอมรับและเอาใจใส่อย่างจริงจังจากผู้บริหาร

4.3.9 ความร่วมมือและ ความเป็นปึกแผ่นของทีม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 99-100) ได้กล่าวว่าความร่วมมือหมายถึงการทำงานร่วมกัน แบ่งปันผลกำไร และผลประโยชน์ร่วมกัน ความร่วมมือแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความผูกพันและเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในทักษะและข่าวสารของทีมงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้คนอื่นได้ใช้แนวความคิดของเขา หากปราศจากความไว้วางใจและความเปิดเผยความร่วมมือก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำกลุ่มและสมาชิกต้องทำงานหนักเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ถ้าไม่มีความร่วมมือก็จะไม่มีทีมงานที่แท้จริง บรรยากาศของความร่วมมือทำให้สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องและผูกพัน มีการรับรู้ข่าวสารข้อมูลกันและกัน แต่ละคนรับฟังความคิดเห็นคนอื่น จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน ความร่วมมือส่งเสริมให้คนมีขวัญดี แต่ละคนยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่นและทำประโยชน์ให้กับองค์การ โดยใช้ความรู้ความสามารถของทุกคนร่วมกัน และเขายังกล่าวอีกด้วยว่า หลักการของทีมที่มีผลการ

ปฏิบัติงานสูง สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือแก่กันเป็นอย่างดี ระดับของความร่วมมือและความสามัคคีมีสูงมากในทีมที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถ้าหากไม่มีสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไม และจะต้องดำเนินการปรับปรุงความร่วมมือโดยเร็ว

4.3.10 ปทัสถาน ค่านิยม และการทำตามข้อตกลง

ลิทเทอร์เรอร์ (Litterer 1973 : 96) กล่าวว่า ปทัสถาน คือการตกลงกันในหมู่สมาชิกกลุ่มว่าสมาชิกทั้งหลายควรปฏิบัติอย่างไร ปทัสถานของกลุ่มจึงเปรียบประดุจกฎที่ไม่เป็นทางการของกลุ่ม ทำให้พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มอยู่ในระดับเดียวกัน หรือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายซึ่งถ้าบุคคลปฏิบัติตนสอดคล้องกับปทัสถานเท่าไร พฤติกรรมของบุคคล ก็ยิ่งเป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ของกลุ่มเท่านั้น และกลุ่มจะใช้ปทัสถานนี้เพื่อเป็นทางนำไปสู่การปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม การอยู่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตรงตามเวลา การให้ความร่วมมือประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างของพฤติกรรมบุคคลที่เป็นไปเพราะอิทธิพลของปทัสถาน ซึ่งอาร์กีรีส (Argyris 1964 : 139-140) เชื่อว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีม ซึ่งสมาชิกต้องมีความจริงใจต่อกัน เปิดเผยไว้วางใจกัน มีความห่วงใยและเอื้ออาทรต่อกัน มีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์การ และ แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 cited in Parker 1990 : 19-21) ได้เสนอคุณลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน พร้อมที่จะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ใช้หลักความเห็นพ้องต้องกันและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมติ เปิดเผยตรงไปตรงมา สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา รวมทั้งการปฏิบัติงานของทีม และการตรวจสอบการทำงานของทีมเป็นระยะ ๆ ส่วนปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 31-56) ได้อธิบายไว้ว่า สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้งท่าทางหรือวาจาอย่างสุภาพ รับฟังซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เห็นพ้องต้องกัน สมาชิกมีความสัมพันธ์และร่วมมือกับภายนอก พร้อมทั้งตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด สมาชิกต้องปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์การ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของทีมงาน และปฏิบัติตามปทัสถาน ค่านิยมของทีม และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับลิคเคิร์ท (Likert 1961 cited in Parker 1990 : 24 - 28) และโนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีรวัฒน์ พงษ์พยอม 2540 : 25 - 27) ได้ระบุว่าทีมที่จะมีประสิทธิผลได้ สมาชิกต้องให้ความสนใจ ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ค่านิยมมีความสำคัญต่อทีมเพียงใดการยอมรับของสมาชิกยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น การปฏิสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างเกื้อกูลกันและกัน ช่วยเหลือกัน ทำให้ทีมประสบผลสำเร็จ

4.4 มิติองค์การ (Organization) เป็นการมุ่งให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผลขององค์การ โดยมีองค์ประกอบของ โครงสร้าง บรรยากาศ การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล และวัฒนธรรมองค์การ

4.4.1 โครงสร้าง

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2542 :105) ได้ให้ความหมายการจัดโครงสร้างองค์การ ไว้ว่าเป็นการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยแสดงให้เห็นถึงแบบแผน ความสัมพันธ์ของงาน หน่วยงาน บุคคล อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่เพื่อใช้เป็นกลไกในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การในการจัดโครงสร้างต้องมีหลักการแบ่งแผนกงาน หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ การกำหนดสายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา ขอบข่ายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา ความสำคัญของการจัดโครงสร้างขององค์การ คือ

1. ใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพื่อช่วยให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

2. แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งงาน

3. แสดงให้เห็นการจัดกลุ่มของหน่วยงาน และขนาดขององค์การ

4.แสดงให้เห็นระบบของการเชื่อมโยงในด้านการวางแผนและการควบคุม รวมถึงกลไกในการติดต่อสื่อสาร

5. แสดงให้เห็นถึงระบบการตัดสินใจขององค์การ และสุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 73 – 74) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีการแบ่งงาน การประสานงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบกันแล้ว ขนาดของกลุ่มที่ดีจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 - 10 คน ซึ่งทีมขนาดเล็กจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มใหญ่ติดต่อสื่อสารกันลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่จะตกต่ำลง ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

4.4.2 บรรยากาศ การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล และวัฒนธรรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2542 : 332 - 336) ได้ให้ความหมายของคำว่าบรรยากาศขององค์การไว้ว่าหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถานและความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเบื่อหน่ายการทำงาน สาเหตุหนึ่งมาจากบรรยากาศขององค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการวิจัยของ แคมเบล และ บีทตี้ (Cambell & Beaty) พิทชาร์ด และราราซิค (Pritchard & Rarasick) ได้เสนอมิติบรรยากาศขององค์การไว้ 10 ประการ คือ

1. โครงสร้างของงาน ความมากหรือน้อยของวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบ

3. การรวมการตัดสินใจ ความมากน้อยของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย ความปรารถนาของคนในองค์การในอันที่ทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา องค์พยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง แรงกดดันในองค์การซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวายใจของสมาชิก

7. ความเปิดเผยและการป้องกันตนเอง บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ ความรู้สึกของคนในองค์การว่าองค์การเป็นที่ที่ดีเหมาะที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการย้อนกลับของข้อมูล บุคคลย่อมต้องการรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และจะสนับสนุนเขาอย่างไร

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ องค์การรู้ว่าเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติ ทราบก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤตการณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

การเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การที่สำคัญคือ ต้องให้ความสำคัญแก่พนักงานในองค์การ ส่งข่าวสารในองค์การให้เพียงพอ จูงใจพนักงานให้มากขึ้น มีการตัดสินใจร่วมกัน จัดหาเทคโนโลยีและทรัพยากรที่ทันสมัย

การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและกลุ่ม สามารถพัฒนาได้ 4 ทักษะที่สำคัญคือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการปฏิสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในการจัดการความขัดแย้ง

ส่วนการพัฒนาทักษะของกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม มี 3 ทักษะ คือ ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการแก้ปัญหาด้วยทีมงาน และทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน

ดังนั้น โครงสร้าง บรรยากาศ การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล และวัฒนธรรมขององค์การ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม

ลาร์ซัน และลาฟาสโต (Larson & La Fasto 1989 cited in Garner & Orelove 1994 : 9 -13) ศึกษาพบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพหรือเหมาะสมเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งในส่วนนี้ผู้ศึกษาจะได้กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่นักวิชาการและนักปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ศึกษาไว้

1. **ความหมายของการทำงานเป็นทีม**

นักเขียนหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม (Team) หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ไว้หลากหลาย เช่น จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson 1991 : 435) กล่าวว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis 1994 : 101) อธิบายว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มาสัมพันธ์กันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 16) ให้คำอธิบายว่า ทีมคือ กลุ่มบุคคลที่มาสัมพันธ์กันและพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงานให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งกลุ่มคนที่มาร่วมกันทำงานนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า การทำงานร่วมกันเป็นวิถีทางเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ

วิวัฒน์ โรยสกุล (2527 : 12-13) พูดถึงการทำงานเป็นทีมว่า คือ กิจกรรมหรือการมุ่งทำงานใด ๆ ก็ตามที่สมาชิกมีการประสานงานกันอย่างราบรื่น และดำเนินไปในจังหวะเวลาทั้งนี้โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้อย่างชัดแจ้งและแสดงบทบาทของตนโดยมีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่สุด ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการแสดงให้เห็นลักษณะของการเชื่อมโยง เกี่ยวพันซึ่งกันและกันของการกระทำของกลุ่มอย่างใกล้ชิด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 :10)กล่าวว่า ทีมคือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล

สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 87) ได้สรุปความหมายของทีมงานไว้อย่างครอบคลุมว่า หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไป

ได้ดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งขัน หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่งขัน

จากนิยามที่กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาสรุปความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีมได้ว่าหมายถึง การที่กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันมารวมพลังเชื่อมโยงกันในเวลาที่เหมาะสม โดยที่ทุกคนต่างรู้บทบาทหน้าที่ของตนเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความพึงพอใจร่วมกัน ซึ่งในการทำงานเป็นทีมนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานในปัจจุบันจะยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีมมาใช้ มีการสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับกลุ่มเล็กหรือกลุ่มใหญ่ หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันแล้ว ไม่ว่าจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้สวยหรูขนาดไหน มีบุคลากรที่มีความรู้สูงมาก มีทรัพยากรและงบประมาณที่พร้อมมูล แต่ความสามารถในการทำงานร่วมกันไม่มี ก็จะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร (อภิชาต สุขสำราญ 2522 : 1)

นักบริหารและนักจิตวิทยาองค์การหลายคน เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการระดมความคิด ความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานให้สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบและเหมาะสม ในการที่จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่ง ชัดติยา กรรณสูต (2528 : 325-350) ได้กล่าวถึงผลดีของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า

1. การทำงานเป็นทีมย่อมก่อให้เกิดปฏิกริยาต่อกันและกัน ปฏิกริยาดังกล่าว เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในความคิดใหม่ ๆ ขึ้นอีกมาก อย่างไรก็ดีผลในแง่บวกนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในทีมเป็นบุคคลที่มีจิตใจใฝ่รู้อย่างแท้จริง มีความอดกลั้นสูง และยึดมั่นในจริยธรรมทางวิชาชีพของตนเท่านั้น หากปราศจากคุณลักษณะเหล่านี้แล้ว ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มักก่อให้เกิดผลในแง่ลบมากกว่า

2. ปฏิกริยาในระหว่างบุคคลในทีม เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้องในการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานนั้น เพราะปฏิกริยาจะช่วยให้เกิดข้อมูลป้อนกลับอันทำให้สามารถตรวจสอบข้อมูลที่บิดเบือนจากข้อเท็จจริงได้โดยตลอด

3. ธรรมชาติในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความกดดันในกลุ่ม ที่จะกระตุ้นให้แต่ละคนเร่งมือทำงานให้เสร็จทันเวลา และอย่างมีคุณค่า

4. ในกรณีที่ทำงานเป็นทีมนั้น ได้มีการแบ่งสรรและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นแล้ว แม้งานของบางคนจะประสบความล้มเหลวอันเนื่องมาจากการละทิ้งงานก็ดี เนื่องจากอุปสรรคในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน หรือเนื่องจากความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลนั้นก็ดี ความล้มเหลวดังกล่าวนี้ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียในเพียงบางส่วน บางด้านเท่านั้น แต่จะไม่ทำให้โครงการนั้นประสบความล้มเหลวหรือสูญเปล่าทั้งโครงการ

5. การทำงานเป็นทีมนั้น ทำให้มีการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้ร่วมกัน ให้ได้ผลงานที่มีน้ำหนักมากกว่าผลงานของบุคคลเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพราะถือว่าได้ผ่านการกลั่นกรองร่วมกันมาจากบุคคลที่มีความถนัดในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งจะมองปัญหาในด้านต่าง ๆ กันมาหลายขั้นตอนแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยประยุกต์ที่ทำเป็นทีมนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจที่จะนำไปใช้มากกว่าการวิจัยของบุคคลคนเดียว ซึ่งอาจจะเป็นความมั่นใจที่เกิดจากความเชื่อในความคิดของผู้เชี่ยวชาญหลายด้านหลายคน หรืออาจเป็นผลทางจิตวิทยาก็ได้

ทิศนา แขมมณี (2522 : 3) ได้แสดงให้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลัง การทำงานใด ๆ แต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยาก โดยเฉพาะงานใหญ่แล้ว กำลังเพียงคนเดียวนั้นคงทำไม่ได้จำเป็น ต้องพึ่งกำลังพึ่งแรงผู้อื่น ดังคำสุภาษิตที่ว่า "งานใดหากเหลือกำลังลากให้ออกปากบอกเขาช่วย แบกหาม" ซึ่งการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็นโดยเฉพาะการทำงานใหญ่ ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัด และความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสามารถ การคิดจะทำการงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถ ช่วยกันคิด ช่วยกันดูได้กว้างขวางรอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ก็เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องมีการทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การ หากเราไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้ว ก็จะเกิดปัญหาไปในทุกระดับและทุกองค์การ เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่ และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการมารวมตัวกันเป็นทีมนั้นมีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสมารวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมนั้น ช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ในขณะเดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วย

จากความจำเป็นและความสำคัญดังกล่าว หากมีการปฏิบัติและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จะสามารถช่วยให้บุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม ซึ่งในการทำงานเป็นทีมมีหลักการที่ควรคำนึงถึงหลายประการ

3 หลักการทำงานเป็นทีม

ทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิหลัง ความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องมาทำงาน ทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การ การปฏิบัติหน้าที่ในองค์การต้องคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม เพราะหลักการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวที่ชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อยู่ในทีม และจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดผลสำเร็จ ดังจะยกตัวอย่างแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานเป็นทีมมีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้

เทื้อน ทองแก้ว (2527 : 42 - 44) ได้ให้หลักการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ทุกคนต้องเข้าใจงานที่ทำและหน้าที่ของตนด้วย
2. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. เข้าใจการทำงานกับคนจำนวนมาก ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
4. ระลึกเสมอว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน
5. ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
6. ลดความขัดแย้งและเพิ่มการประนีประนอมกันในทีมให้มากขึ้น
7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงขั้นตรวจสอบ
8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยดูแลการข่าวคราวอยู่เสมอและร่วมแก้ไขปัญหากับสมาชิก

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536 : 41-46)ได้ให้หลักการปฏิบัติงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้องซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าเอาเปรียบกัน
6. ทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน

7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น

8. อย่าเดินคนเดียวต้องเดินทั้งทีม

9. ปัญหาที่เกิดขึ้นต้องถือเป็นเรื่องธรรมดา

10.เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไรอย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลังให้นำมาพูดกันให้เข้าใจ

11. จักแบ่งงานและประสานงานกัน

12.มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควรต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด

13. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด

14. เมื่อมีการขัดแย้งกันในทีม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 137-139) กล่าวว่าหลักการทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ ดังนี้

TEAMWORK

Trust	=	ความเข้าใจ เชื่อใจกัน
Empathy	=	ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน
Agreement	=	ความเห็นร่วมกัน
Mutual benefit	=	ผลประโยชน์ร่วมกัน
Willingness	=	ความเต็มใจ
Opportunity	=	ให้โอกาสกับทุกคนในทีม
Recognition	=	การยอมรับซึ่งกันและกัน
Knowledge Transfer	=	การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

จากหลักการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของทุกฝ่าย ต้องสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมในกลุ่มผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งทางด้านจิตใจ และสังคม ซึ่งสรุปได้ว่า ทุกคนในทีมต้องมีจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล ซึ่งการจะทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการเข้ามาช่วยทำให้ทีมแข็งแกร่งและมั่นคง

4 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66 - 69) และทิศนา แขมมณี (2537 : 4 - 5) ได้แยกองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมออกเป็น 3 ประการ คือ (1) ผู้นำทีม (2) สมาชิกทีม และ (3) กระบวนการทำงาน

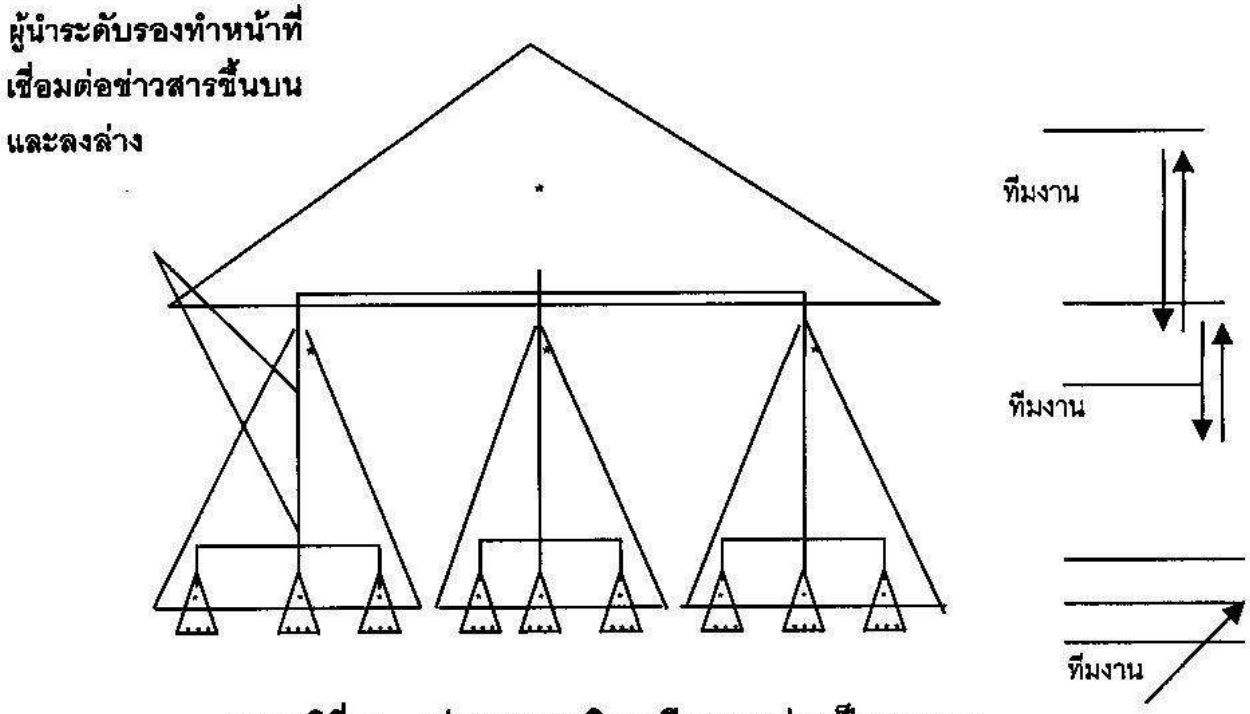
1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มหรือทีมงาน ผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการดำเนินงานของกลุ่ม กลุ่มใดขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ เพราะขาดแกนกลางที่สำคัญ ที่จะเป็นฟันเฟืองในการช่วยให้กลุ่มดำเนินงาน หากกลุ่มใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นแล้ว ก็นับได้ว่ากลุ่มนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้นำนั้นมีลักษณะผู้นำที่ดีและสามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว กลุ่มนั้นก็ย่อมบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ความสำคัญของผู้นำต่อกลุ่มหรือทีมงานนั้นได้รับการทดลองพิสูจน์และยืนยันจากการวิจัยเป็นจำนวนมาก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2. องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกกลุ่ม ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ก็ตามหากกลุ่มมีผู้นำที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี กลุ่มนั้นจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ยาก เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสำคัญ ดังนั้นสมาชิกกลุ่ม จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย หากผู้ร่วมทีมหรือสมาชิกกลุ่มทุกคนตระหนักในความสำคัญของตน และพยายามปฏิบัติในการทำงานในฐานะสมาชิกที่ดีของกลุ่ม การดำเนินงานของกลุ่มก็จะสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานกลุ่มหรือทีมงานใดก็ตาม หากมีผู้นำที่ดีมีสมาชิกกลุ่มที่เข้าใจและช่วยกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มใจแล้ว กลุ่มนั้นก็มีแนวโน้มที่จะดำเนินไปได้ดี อย่างไรก็ตามถึงแม้คนจะดีสักเพียงใด แต่กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม กลุ่มก็อาจประสบกับปัญหามากมาย ตัวอย่างง่าย ๆ เห็นกันทั่วไป เช่น กลุ่มที่ทำงานโดยขาดการวางแผนร่วมกัน ความไม่เข้าใจในแผนงานและขั้นตอนการทำงาน อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแตกแยกกันได้ ดังนั้นกระบวนการทำงานหรือรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงนับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม กลุ่มใดมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ดีหรือมีรูปแบบการทำงานที่ดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กลุ่มนั้นก็มักจะประสบผลสำเร็จในการทำงาน

5. รูปแบบการทำงานเป็นทีม

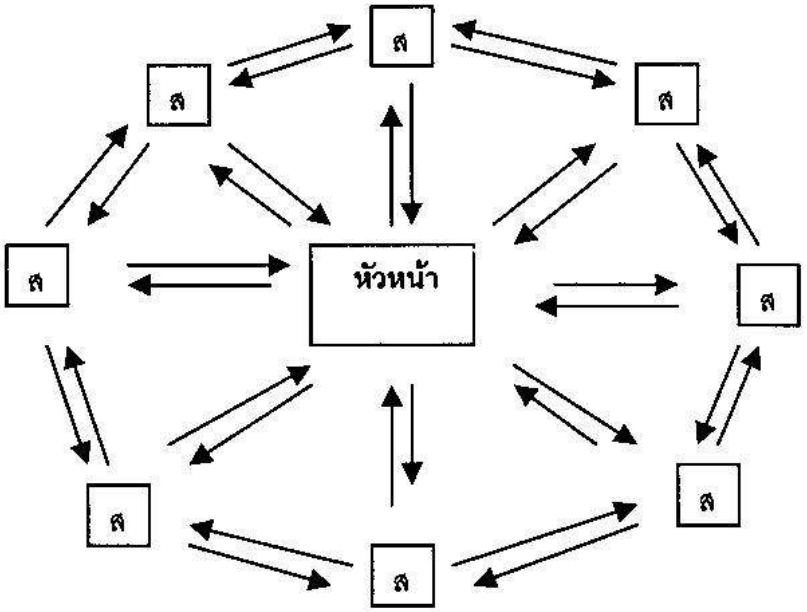
สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 73 – 74) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า นอกจากจะมีการแบ่งงานและการประสานงานแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำระดับรองต้องทำหน้าที่เชื่อมต่อข่าวสารขึ้นบนและลงล่าง ซึ่งสามารถจัดรูปแบบของการบริหารอย่างเป็นทางการได้ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการบริหารทีมงานอย่างเป็นทางการ
ที่มา : สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 73-74)

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงานคือการพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 -10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันแย่งผลประโยชน์กันทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คนถือว่าใหญ่เกินพอ หากมีการรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำ เลขานุการจากสมาชิกในทีมเพื่อทำหน้าที่นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกการประชุม การประสานงานของทีมมี รูปแบบดังนี้

ส = สมาชิก



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
ที่มา : สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข) : 74)

จากแผนภูมิที่ 3 สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทางมีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ การรวมตัวกันเป็นทีมจะต้องมีปฏิกริยาสัมพันธ์ต่อกัน สามารถเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งโครงสร้างมีส่วนประกอบที่สำคัญได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของกลุ่ม

6. **รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ**

นักพฤติกรรมศาสตร์ นักพัฒนาองค์การ และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทีมงาน ต่างมีแนวคิดสอดคล้องกันว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบหลากหลายที่เอื้ออำนวยให้เกิดคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ได้ศึกษาไว้ ได้แก่ รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis 1994 : 96 -128) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ คือ

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล

1.1 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้างทีมงาน กำหนดขอบเขตการมีส่วนร่วม ควบคุมการปฏิบัติงาน การจัดประชุม จัดโครงสร้าง และสามารถดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาใช้งานได้

1.2 ผู้สนับสนุนเป็นผู้ที่สร้างขวัญและกำลังใจในทีม และเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม

1.3 ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีความรู้และชำนาญพิเศษเฉพาะ

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ที่ผลงาน และทุกคนควรมีความเข้าใจตรงกันในหลักการวัดผล

2.2 วัตถุประสงค์ต้องใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังและวัดความสำเร็จและหรือความล้มเหลว

2.3 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบาย สามารถตอบสนองต่อสมาชิกที่ปฏิบัติงานและสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า

3.1 มีความตั้งใจแน่วแน่ มีวิธีการดำเนินการและนำเสนอที่ชัดเจน มีการจัดการปัญหาทีละปัญหา และหาทางประนีประนอมกันอย่างสร้างสรรค์

3.2 การฟังแบบให้ความสนใจ เป็นทักษะหนึ่งของทีมที่ต้องนำไปปฏิบัติ เมื่อมีการประชุม

3.3 การให้ผลสะท้อนกลับ เป็นกระบวนการที่แสดงออกและความรู้สึกของแต่ละคน

3.4 การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นจริงและเป็นการพัฒนาทีมที่จะทำให้สมาชิกสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.1 สมาชิกทุกคนในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและเปิดเผยรายละเอียดเรื่องต่าง ๆ

4.3 มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง

5.1 สร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น

5.2 ความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากการขัดผลประโยชน์ ความคิดไม่ตรงกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน เป้าหมายต่างกัน และการไม่ยอมรับกัน

5.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยตรวจสอบว่าอะไรคือปัญหา นำทั้งสองฝ่ายมาหารือกัน กำหนดบทบาทต่าง ๆ ให้ชัดเจน ส่งเสริมการพูดอย่างเปิดเผย และพิจารณาแต่ละประเด็นที่ขัดแย้งกัน

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

6.1 ต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

6.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.3 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้อย่างทั่วถึง

6.4 มีทรัพยากรเพียงพอ และมีการประสานประโยชน์

6. 5 การตัดสินใจเป็นไปอย่างเป็นทางการ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

7.1 มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง

7.2 ใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ได้รับผลสำเร็จของการทำงาน

7.3 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน

7.4 มีความสามารถ

7.5 มีความกระตือรือร้น

7.6 ยอมรับความสามารถของสมาชิก

7.7 เผชิญหน้ากับความจริงอย่างตรงไปตรงมา

7.8 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7.9 ปฏิบัติงานอยู่ในกฎ ระเบียบ

7.10 ทำให้สถานที่ทำงานน่าอยู่

8. การตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน

8.1 มีการทบทวนผลงานอย่างสม่ำเสมอ

8.2 ปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงาน

9. การพัฒนาตนเอง

9.1 ทีมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความสามารถของ แต่ละคน

9.2 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

9.3 เรียนรู้จากประสบการณ์

9.4 พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

9.5 เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

10.1 ได้รับข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจน

10.2 สมาชิกในทีมเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจปัญหา อุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ และให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

10.3 หาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับฝ่ายอื่น

10.4 ไม่ดื้อรั้นและแข็งกระด้าง

10.5 นำความคิดเห็นของผู้อื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10.6 เข้าใจในความแตกต่างของคน และพยายามใช้ประโยชน์จากความแตกต่าง

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี

11.1 ต้องติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

11.2 ต้องมีศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ

11.3 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยมีระเบียบแบบแผนเป็นลายลักษณ์อักษร

11.4 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นแบบกันเอง เช่น การทักทาย พูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

อาร์กิริส (Argyris 1964 : 139 - 140) เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งได้แก่

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ

2. ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน

3. สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม

4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึก

5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย

6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ

7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล

8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดต่าง ๆ

9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน

10.สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 cited in Parker 1990 :19-21) เป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิผล ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. บรรยากาศการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตรอง เป็นแบบสบาย ๆ ไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน

2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม

4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และรับฟังความคิดทุกเรื่องอย่างตั้งใจ

5. ทีมงานพร้อมเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6. การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมติ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ท่ามกลางความสบายใจ

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน

9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องต้องเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม และกลุ่มจะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร้เหตุผล ทีมจะยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. มีการตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายหาวิธีการแก้ไขให้ลุล่วง

คุณลักษณะของทีมที่ด้อยประสิทธิภาพ

1. บรรยากาศการการทำงานสะท้อนให้เห็นความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย

2. มีสมาชิก 2-3 คน ที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น

3. จากการอภิปรายของกลุ่มไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย

4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลาย ๆ เรื่องถูกมองข้าม

5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับ

6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ผู้นำอาจกดดันให้เกิดความแตกร้าว นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย

7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน

8. การตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปราย ผู้ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังการเลิกประชุม และไม่รู้สึกผูกพันกับผลการตัดสินในใจ

9. เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการและดำเนินการอย่างไร

10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่ผู้เดียว

11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายไม่สร้างสรรค์

12. ความรู้สึกส่วนบุคคลและทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบังไม่ได้นำมาเปิดเผย

13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่จะสนใจพูดถึงเรื่องที่ผิดพลาด

14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันในระดับต่ำ

15. สมาชิกทีมมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิผล และกลัว

จะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

ปาร์คเกอร์ (Parker 1990:31–56) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิผล ไว้ได้ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจ ทุกคนมั่นใจในการมีส่วนร่วม รวมทั้งจูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตรอง (Informal climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ อบอุ่น เป็นกันเอง ไม่เบื่องาน

3. การมีส่วนร่วม (Participation) ในการแสดงความคิดเห็นทั้งทางท่าทางหรือวาจาอย่างสุภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงพฤติกรรมความสนใจให้กับคู่สนทนา

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized disagreement) ในที่นี้ใช้หลักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิด หรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณาลักษณะงาน ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ภาวะผู้นำจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น ทุกคนต้องมีภาวะผู้นำร่วมคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม และยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style [illegible]rsity) ทีมงานต้องมีสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่[illegible]คือ ยึดการทำงานเป็นหลัก เป้าหมายเป็นหลัก เน้นกระบวนการเป็นหลักและมุ่งวิธีการเป็น[illegible]จุดเน้นหลาก[illegible]หลายนี้จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินตนเอง (Self assessment) เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน ดำเนินการได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ลิคเคิร์ท (Likert 1961 cited in Parker 1990 : 24-28) ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์ซึ่งเน้นกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานอันได้แก่

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกด้วยกัน

2. ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นเวลานานพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และปฏิบัติงานเป็นกันเองไม่เครียด

3. สมาชิกให้ความสนใจ ให้เกียรติ และเคารพซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกและหัวหน้าทีมไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย

6. สมาชิกประสานการปฏิบัติงานกันได้อย่างดี

7. ค่านิยมมีความสำคัญต่อทีมมากเพียงใดการยอมรับของสมาชิกยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

8. สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมร่วมกัน

9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกันของทีมงาน

10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน

11. สมาชิกทีมงานกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ

12. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมด้วยความเต็มใจ

13. หัวหน้าทีมและสมาชิกต่างเชื่อมั่นกันและกันในการทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย

14. การช่วยเหลือและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงาน

15. บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

16. ทีมงานตระหนักถึงคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

17. สนับสนุนให้สมาชิกมีการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. ส่งเสริมให้ทีมใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ

19. สมาชิกให้ความสนใจ รับฟัง และเชื่อถือข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ โดยปราศจาก ความแคลงใจ

20. มีการยอมรับซึ่งกันและกันทุกเรื่อง

21. กระบวนการกลุ่มของทีมส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความ คิดเห็น

22. สมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกัน ทำให้มีการปรับแนวคิด เป้าหมายและทัศนคติของทีมสะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. ทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล

24.หัวหน้าทีมของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

โนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีระวัฒน์ พงศ์พยอม 2540 : 25 – 27) ได้บอกว่าการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นมีรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน

2. ทุกคนผลักดันในส่วนของตน

3. การได้รับสิ่งสนับสนุนเสมอเมื่อต้องการ

4. การที่มีคนยอมรับในความสามารถของคุณ

5. การละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว

6. การได้รับความช่วยเหลือเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น

7. ความรู้สึกดีใจที่ได้พบและวิสาสะกับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน

8. ทุกคนช่วยกันแก้ไขวิกฤตการณ์

9. ทุกคนรับมือกับวิกฤตการณ์โดยปราศจากเสียงบ่น

10.การยินดีต่อความสำเร็จ และเห็นใจในความปราชัยของผู้อื่น

11.การรับผลแห่งความสำเร็จและล้มเหลวร่วมกัน

12.การมีอนาคตที่น่าตื่นเต้นร่วมกัน

13.ความรู้สึกพอใจที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

14.การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่เขาพอจะให้ได้

15.การเต้นรำในจังหวะเดียวกัน

7 รูปแบบการทำงานเป็นทีม 4 มิติ ของสต๊อทและวอล์คเกอร์

จากการศึกษากรอบแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่างๆ สามารถสรุปได้ว่าในการทำงานที่จะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และในทีมงานต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดีจึงจะได้มาซึ่งความสำเร็จ รูปแบบและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของ อาร์กิริส ลิคเคอร์ท แมคเกรเกอร์ ปาร์คเกอร์ และนักวิชาการอื่น ๆ ต่างมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน รวมทั้งสอดคล้องกับรูปแบบหรือมิติการพัฒนาทีมงานของสต๊อท และ วอล์คเกอร์ (Stott & Walker 1995 : 82-84) ที่ได้เสนอแนะรูปแบบในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 มิติ (The Four Dimensions) เพื่อเป็นการชี้นำและเป็นแนวคิดประกอบในการทำงานเป็นทีมตามแผนภูมิที่ 4

จากแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติบุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาในด้านแรงจูงใจ ภาวะผูกพันต่องาน ทัศนคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วม

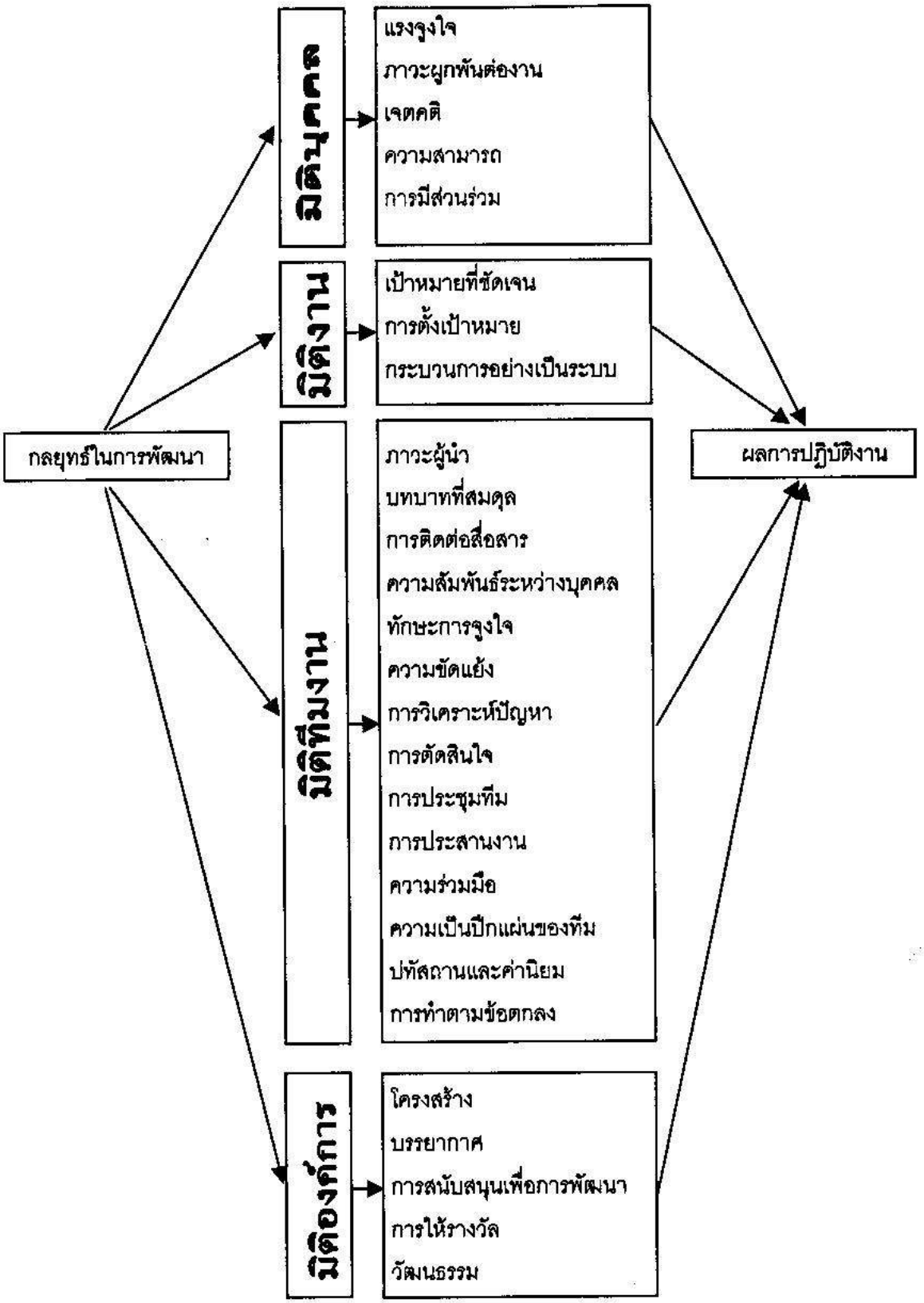
2. มิติงาน (Task) ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน การตั้งเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

3. มิติทีมงาน (Team) เป็นทักษะต่าง ๆ ของบุคคลและของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาทและพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้งการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมทีม การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถานและค่านิยม และการทำตาม ข้อตกลง

4. มิติองค์การ (Organization) เป็นการมุ่งให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การได้แก่โครงสร้าง บรรยากาศการสนับสนุนเพื่อการพัฒนา การให้รางวัล และวัฒนธรรมองค์การ

จากรูปแบบหรือมิติการพัฒนาทีมงานทั้ง 4 ด้าน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง เพราะในแต่ละกิจกรรมจะมีผลกระทบอย่างชัดเจนในมิติของตัวเอง และยังมีผลกระทบต่อมิติอื่น ๆ ซึ่งรูปแบบของ สต๊อท และ วอล์คเกอร์ นี้ได้รวมเอาปัจจัยใหม่ ๆ เข้าไปในหน่วยต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จ

สำนักวิทยบริการ
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
190973



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาทีมงาน

ที่มา : Adapted from Stott and Walker. 1995 : 84.

กรอบทฤษฎีและแนวคิดของรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบ ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของนักพฤติกรรมศาสตร์ นักพัฒนาองค์การและผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทีมงาน ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานกับบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า มาพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา โดยใช้มิติการทำงานเป็นทีม 4 มิติ ของสต๊อท และ วอล์กเกอร์ เป็นแกนในการพิจารณา ดังนี้

1. มิติบุคคล

1.1 แรงจูงใจ

1.1.1 โรงเรียนมีนโยบายที่มุ่งความสำเร็จของงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

1.1.2 บุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่

1.1.3 ได้รับการยกย่อง ให้รางวัลเมื่อสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

1.1.4 ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมไม่น้อยกว่าและหรือมากกว่ามาตรฐานของค่าตอบแทนของคนในอาชีพเดียวกัน

1.1.5 การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม

1.1.6 มีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1.7 มีความมั่นคงในการทำงาน

1.2 ภาระผูกพันต่องาน

1.2.1 ตั้งเป้าหมายในการทำงานและพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย

1.2.2 มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงานไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง สามารถทำงานให้ทันตามกำหนด

1.2.3 ทำงานให้ดีที่สุด

1.2.4 มีความรู้สึกที่ดีและสนุกกับงานที่ทำ

1.2.5 พยายามหาสิ่งแปลกใหม่

1.2.6 รับรู้และตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว เพื่อนำมาพัฒนางานให้ดีขึ้น

1.3. เจตคติ

1.3.1 มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ทีม โรงเรียน อาชีพ ผู้ปกครองนักเรียน และผู้บริหาร

1.3.2 มีเจตคติว่า ผู้ปกครองและคุณภาพของนักเรียนมีความสำคัญที่สุด

1.3.3 มีความคิดเห็นต่อสิ่งรอบตัวในทางบวก และจินตนาการในสิ่งดี ๆ ที่จะเกิดขึ้น

1.3.4 ยอมรับความสำคัญและความสามารถของผู้อื่น

1.3.5 พลังของทีมย่อมเหนือกว่าพลังเดี่ยว

1.3.6 รักชื่อเสียงของตนเอง เห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญและมีความถที่จะสร้างความสำเร็จ

1.4 ความสามารถ

1.4.1 มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน

1.4.2 ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นอย่างมีคุณภาพ

1.4.3 สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแนวทางเชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.4.4 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

1.5 การมีส่วนร่วม

1.5.1 มีส่วนร่วมในการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์

1.5.2 มีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การปฏิบัติ การประเมิน และปรับปรุงให้เกิดการพัฒนา

2. **มิติงาน**

2.1 เป้าหมายที่ชัดเจน

2.1.1 รู้วัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมและโรงเรียน รวมทั้งปรัชญาของโรงเรียน

2.1.2 มีตารางกิจกรรมและภารกิจเพื่อเป็นแนวทางและกำหนดเวลาในการ

ง

2.1.3 มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2.2 การตั้งเป้าหมาย

2.2.1 เป้าหมายต้องเป็นไปได้

2.2.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการอภิปรายเป้าหมายของทีม เข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน ยอมรับและรู้สึกผูกพันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกัน

2.2.3 บุคลากรมีสิทธิที่จะเลือกวิธีการทำงานของตนเองภายใต้นโยบายของงานและทีม

2.2.4 สมาชิกมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดน

2.3 กระบวนการอย่างเป็นระบบ

2.3.1 ขั้นตอนที่เป็นระบบในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันคือ มีการอภิปรายและงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและสมาชิก เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผล

3. มิติทีมงาน

3.1 ภาวะผู้นำ

3.1.1 มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในงานที่รับผิดชอบ ด้านการจัดการมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และเทคโนโลยี

3.1.2 ติดต่อประสานงานให้กับทีม ให้กำลังใจ ชักจูงและกระตุ้นผู้ร่วมทีมในการทำงาน ประสานประโยชน์ และแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในทีม

3.1.3 ได้รับการยอมรับระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างทีม

3.1.4 มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น เชื่อมั่นในตนเอง และเห็นใจผู้อื่น

3.1.5 มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนมนุษย์ มีไหวพริบ เฉลียวฉลาด

3.1.6 มีความริเริ่มสร้างสรรค์ก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ในงาน

3.1.7 รู้จักตนเอง เปิดเผย

3.1.8 ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

3.1.9 ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

3.1.10 เป็นประชาธิปไตย

3.1.11 ให้ความสำคัญต่องานและคน

3.2 บทบาทที่สมดุล

3.2.1 สมาชิกประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญงานหลากหลาย

3.2.2 มีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาคและชัดเจน

3.2.3 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิก แต่ละคนอย่างเปิดเผย

3.2.4 สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทดังต่อไปนี้

ผู้นำ สามารถดึงสิ่งที่ดีของทุกคนออกมาและทบทวนความต้องการต่าง ๆ ของทีมงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาทีมงาน

ผู้ท้าทาย จะเป็นผู้มองดูทีมงานว่า ทีมงานกำลังทำอะไร และทำไมจึงทำ

ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งทีมงานขาดแคลน เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ

ทูต เป็นผู้ที่สร้างความสัมพันธ์กับภายนอกเป็นตัวแทนของนักประชาสัมพันธ์

ผู้พิพากษา เป็นผู้ที่จะรับฟัง พิจารณาก่อนการตัดสินใจ

นักนวัตกรรม เป็นผู้เสนอแนะวิธีการ และกลยุทธใหม่ ๆ

นักการทูต เป็นผู้ที่ช่วยแก้ปัญหาทางการทูต เป็นนักต่อรองที่ดี

ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่ใช้วิธีการของความร่วมมือและทำให้ผู้อื่นรู้สึกสบายใจ เพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน

ผู้ควบคุมคุณภาพ เป็นผู้ที่คอยชักจูงให้ทีมงานมีมาตรฐานสูงขึ้น ๆ

ผู้สนับสนุน เป็นผู้ที่ทำให้คนอื่นรู้สึกสบาย และสร้างขวัญให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน

3.3 การติดต่อสื่อสาร

3.3.1 มีการสื่อสารแบบสองทางในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยได้ สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก

3.3.2 บุคลากรได้รับข่าวสารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ สามารถทราบความเคลื่อนไหวด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในทีมและในโรงเรียน

3.3.4 เมื่อมีคำสั่ง นโยบาย หรือกิจกรรมใด ๆ ในโรงเรียน บุคลากรจะได้รับทราบอย่างทั่วถึง

3.3.5 บุคลากรภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างทั่วถึง

3.3.6 ไม่มีปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่ม

3.3.7 ไม่เกิดความเข้าใจผิด สับสน ในข้อมูลที่มีต่อกันในโรงเรียน

3.3.8 การสื่อสารของสมาชิกในทีมทำได้โดยง่ายและเป็นกันเอง

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.4.1 หากมีปัญหาระหว่างบุคคลสองคน ทีมหรือโรงเรียนจะปล่อยให้เป็นเรื่องของทั้งสองโดยไม่มีบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง

3.4.2 บุคลากรเข้าใจและยอมรับว่าการมีมุมมองที่ต่างกันเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.4.3 สมาชิกไว้วางใจกันกล้าเปิดเผยต่อกันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด

3.4.4 เห็นซึ่งกันและกันเต็มใจร่วมแก้ไขปัญหากับทีม

3.4.5 อดทนและควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดปัญหาระหว่างบุคคล

3.4.6 มีการยกย่องคนอื่นตามโอกาส

3.4.7 มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างทีม ระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร

3.4.8 มีความคาดหวังระหว่างกันและกันระดับปานกลางและเข้าใจความคาด หวังของกลุ่มที่มีต่อตนเอง

3.5 ทักษะการจูงใจ

3.5.1 ทีมสามารถสร้างความเห็นพ้องต้องกันในทีมได้โดยไม่ใช้วิธีออกคะแนนเสียง (สมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้)

3.5.2 ทีมมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนในทีมและสามารถใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตาม และทำงานให้แก่ทีมอย่างมีประสิทธิภาพได้

3.6 ความขัดแย้ง

3.6.1 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่าจะระหว่างบุคลากร หรือระหว่างทีม จะไม่ตัดสินว่าใครผิดใครถูก แต่จะเป็นการประสานให้เป็น Win – Win Situation หรือนำไปสู่การสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น หรือไม่จำเป็นต้องซอบหน้าอีกฝ่ายหนึ่งแต่สามารถทำงาน ร่วมกันได้ มองว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสามารถใช้ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ และควบคุมหรือขจัดข้อขัดแย้งมิให้นำไปสู่อุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

3.7 การวิเคราะห์ปัญหา

3.7.1 มีการวิเคราะห์ผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ

3.7.2 บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ว่ามาจากสาเหตุใด สามารถให้ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานของความเข้าใจทุกฝ่าย

3.7.3 มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.7.4 เมื่อมีปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้

3.7.5 สามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการตอบสนองเป้าหมายและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 การตัดสินใจ

3.8.1 การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของทีมส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจจากทีมมากกว่าจากคน ๆ เดียว

3.8.2 การตัดสินใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้ทราบข้อมูลทั้งหมดแล้ว

3.9 การประชุมทีม

3.9.1 มีการประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ

3.9.2 มีเอกสารกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการประชุมแจ้งแก่สมาชิก ล่วงหน้า

3.9.3 มาประชุมโดยความพร้อมเพรียงกันด้วยความเต็มใจ

3.9.4 สมาชิกช่วยกันเตรียมการประชุมอย่างขมีขมัน เช่น เตรียมเอกสาร การแสดงผลงาน จัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือการประชุม เป็นต้น

3.9.5 ในการประชุมแต่ละครั้งสมาชิกจะต้องได้ประโยชน์จากการประชุมคุ้มค่ากับเวลา เช่น ได้รับคำแนะนำอย่างมีคุณค่า ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน ตลอดจนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข่าวสาร วางแผนกำหนดการทำงาน การพัฒนางาน

3.9.6 สนับสนุนและยั่วยุสมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นได้แสดงความคิดริเริ่ม ได้มุมมองที่หลากหลายจากสมาชิก

3.9.7 ผู้เข้าร่วมประชุมตั้งใจรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าจะสอดคล้องหรือไม่กับภารกิจของตนและทีมงานหรือไม่

3.9.8 ยอมรับหากความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากที่ประชุม

3.9.9 ใช้อารมณ์ขันเข้าแทรกเพื่อลดความเครียดและสร้างบรรยากาศ

3.10 การประสานงาน

3.10.1 มีการประสานงาน และความเข้าใจของสมาชิกภายในทีม ระหว่างทีม ระหว่างทีมงานกับโรงเรียน และระหว่างทีมกับบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันเพื่อผลประโยชน์ของโรงเรียน

3.11 ความร่วมมือ

3.11.1 บุคลากรทำงานช่วยเหลือกันโดยไม่ยึดมั่นว่าอยู่หมวดใดหรือฝ่ายใด

3.11.2 มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทรัพยากรระหว่างทีม

3.12 ความเป็นปึกแผ่นของทีม

3.12.1 ทีมมีความกลมเกลียวสมานฉันท์ และผูกพันต่อกันและกัน

3.12.2 กลุ่มมีการประชุมและทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

3.12.3 งานจะต้องพึ่งพาสมาชิกในกลุ่มเป็นส่วนใหญ่

3.12.4 สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน และพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่ม

3.12.5 ขนาดของกลุ่มมีความเหมาะสม

3.12.6 ยอมรับและเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม

3.13 ปทัสถานและค่านิยม

3.13.1 ทีมอยู่ปฏิบัติงานอย่างพร้อมเพรียงกัน

3.13.2 ตรงต่อเวลา

3.13.3 ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

3.13.4 รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3.13.5 เมื่อไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือพบข้อบกพร่อง

ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดแย้งใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดปัญหาและหรือบั่นทอนต่อการทำงาน สมาชิกทุกคนมีอิสระ ที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน จะต้องมองว่าสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน ข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้ง และการอภิปรายต่าง ๆ ของบุคลากรต่าง ๆ ในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน หรือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการรับฟังเพื่อพิจารณา และปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร งาน ทีม และองค์การอย่างเสมอภาคกันทุกคน

3.13.6 เปิดเผยต่อกัน ไม่วิพากวิจารณ์ลับหลัง

3.13.7 กฎ คือ กฎ ถือความถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจ ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด

3.13.8 ยอมรับผิดเมื่อทำผิด ให้อภัย ไม่เอาเปรียบ

3.13.9 เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น

3.13.10 ความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นของทีม ไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3.13.11 มีความซื่อสัตย์สุจริต

3.13.12 ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3.13.13 มีความไว้วางใจต่อกัน

3.13.14 มีการวิเคราะห์และทบทวนงานของตนเอง

3.13.15 ละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว

3.13.16 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

3.14 การทำตามข้อตกลง

3.14.1 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

3.14.2 ปฏิบัติตามปทัสถานและค่านิยมของทีม

3.14.3 ปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน

4. **มิติองค์การ**

4.1 โครงสร้าง

4.1.1 โครงสร้างขององค์การและทีมงานสอดคล้องกัน

4.1.2 หัวหน้างานตามโครงสร้างกระจายอยู่ตามกลุ่มต่าง ๆ แต่ให้โอกาสสมาชิกทีมคนอื่น ๆ ให้ทำหน้าที่หัวหน้าทีมโดยให้หัวหน้างานตามโครงสร้างของโรงเรียนทำหน้าที่ในฐานะที่ปรึกษาของทีม

4.1.3 กลุ่มงานมีขนาดที่เหมาะสม

4.1.4 มีผังการไหลของงานให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน

4.1.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติชัดเจน

4.1.6 มีคู่มือการทำงาน

4.2 บรรยากาศ

4.2.1 บรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง เปิดเผย เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลต่อกัน

4.2.2 บุคลากรทุกคนเข้าใจความสำคัญเห็นด้วยและเต็มใจที่จะปฏิบัติตนตามปทัสถานของทีม

4.2.3 เข้าใจ เห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

4.2.4 บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย

4.2.5 ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้งานก้าวหน้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ

4.2.6 บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด บุคลากรสามารถพูดคุยหยอกล้อกันได้

4.3 การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา

4.3.1 มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปลูกฝังและพัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการทำงานให้บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน

4.3.2 มีโครงการสอนงานและการนิเทศงานเพื่อพัฒนาทีม

4.3.3 มีระบบข้อมูลสารสนเทศเหมาะสมเพียงพอ

4.3.4 มีทรัพยากรที่ทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน

4.4 การให้รางวัล

4.4.1 เน้นการให้รางวัลเป็นทีม

4.4.2 ให้รางวัลแก่ทีมที่เอื้อประโยชน์ระหว่างทีม

4.4.3 มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีม

4.4.4 มีระบบการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วุฒิบัตร โล่รางวัล ให้เข้าร่วมฝึกการสัมมนา การประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง

4.5 วัฒนธรรม

4.5.1 ผู้บริหารให้เกียรติ และให้การยกย่องต่อทีมและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

4.5.2 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร

4.5.3 สมาชิกสามารถยอมรับข้อวิพากย์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ได้จนเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญของโรงเรียน

4.5.4 บุคลากรเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ไม่ว่าทีมงานจะเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็ก ต้องมีความเข้าใจในทีม ในบุคคลเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและเสนอแนะ รวมทั้งมีการสื่อสารระหว่างกันและมีการตัดสินอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมไว้มากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งพบว่าการทำงานเป็นทีมมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังงานวิจัยต่อไปนี้

ธเนศ ขำเกิด (2534 : 77-79) ได้ศึกษาเทคนิคการวางแผนงานเป็นทีมเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อม 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านวิชาการ และด้านบริหารการจัดการ พบว่าสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

พนม ลิ้มอารีย์ (2529) ศึกษากลุ่มสัมพันธ์พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม คือ

1. การยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของกลุ่ม เพราะบุคคลเมื่อได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจหรืออับอาย ซึ่งความรู้สึกนี้มีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง

2. ขนาดของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก กลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคี ความยึดเหนี่ยวต่อกัน ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกลุ่มมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

3. ค่านิยมและปทัสถาน ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสมาชิกต้องมีค่านิยมบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน สมาชิกต้องยอมรับปทัสถานที่กลุ่มตั้งขึ้นและยึดถือเป็นระเบียบข้อบังคับที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4. ลักษณะสมาชิก ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความคล้ายคลึงกัน และความประนีประนอมกันของสมาชิกในกลุ่ม

5. ผู้นำที่มีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย คำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตมากกว่าปริมาณ

นันทพร โชตินุชิต (2540 : 89 - 94) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน พบว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ และเป็นไปในทางที่ดีขึ้น และกระบวนการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและองค์การให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงาน ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้งานและระบบงานทั้งหมดขององค์การ ได้อย่างเป็นองค์รวมและต่อเนื่อง

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์ (2528 : 78 - 79) ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชาคลินิคยาเสพติด กรุงเทพมหานคร" โดยศึกษาทฤษฎีและสภาพการณ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ได้แก่ อายุไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม แต่ความชำนาญเฉพาะด้านและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ส่วนปัจจัยด้านสัมพันธภาพพบว่า การดำเนินงานร่วมกันตามขั้นตอนต่าง ๆ และความร่วมมือกัน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ศราวุธ อินทะเสม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การทำงานเป็นทีมของ คปต. มีความสัมพันธ์กับ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ การได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดของ คปต. และบรรยากาศหรือสภาพการทำงานในองค์การของ คปต. ซึ่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของ คปต.มากที่สุดคือบรรยากาศการทำงาน

สาวิตรี บุตรธาจารย์ (2540 : 93 – 97) ศึกษาการสร้างทีมงานในสถานบริการสารสนเทศสังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษารูปแบบการสร้างทีมงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใน 11 องค์ประกอบ พบว่า

1. ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหามิได้เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความคิดเห็น ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานมานานจะมีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาเพิ่มประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จะมีเทคนิคในการขจัดความขัดแย้งที่มีในหน่วยงาน และมีกลวิธีในการขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกคน

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจะนำความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณาสรุป และตัดสินใจสั่งการ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารให้ความสนใจตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่า แต่ละคน

เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นสะดวกสบายใจในการทำงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีระบบการตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงานและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนา โดยมีการกระจายอำนาจกำหนดบทบาท และติดตามตรวจสอบงานอยู่ตลอดเวลา

8. การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองน้อยมาก

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด แต่มีเรื่องของการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีน้อยมาก

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

11. การติดต่อสื่อสาร ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

จากผลการศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังกล่าว สาวิตรี บุตรธาจารย์ ได้สรุปว่า เป็นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างทีมงานในระดับปานกลางจนถึงมาก

สิริวรรณ จันทรพิมล (2540 : 147-152) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 10 โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูงกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ

2. เพื่อให้ทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ ซึ่งพบว่า

ด้านผู้นำทีมและสมาชิกทีม โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานวิชาการสูง ให้ความสำคัญด้านผู้นำทีมเป็นลำดับที่ 1 และสมาชิกทีมเป็นอันดับ 2 ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ ให้ความสำคัญกับสมาชิกทีมเป็นอันดับ 1 และผู้นำทีมเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้นำทีมเป็นตัวจักรสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานวิชาการให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ด้านกระบวนการของทีม พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาตนเองและการตรวจสอบทบทวน มีความสอดคล้องกันทั้งสองกลุ่ม โรงเรียน โดยเฉพาะ 5 องค์ประกอบแรกของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานวิชาการสูงมีระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผลการปฏิบัติ

งานวิชาการต่ำมีระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติในองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากการให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมสามารถส่งเสริมพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามที่คาดหวังและมีมาตรฐานที่กำหนด ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับสูงไปด้วย ในทำนองเดียวกันถ้าให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมน้อยลงย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงาน วิชาการต่ำลงไปด้วยเช่นกัน

สุนทร จตุรพิธพร (2543 : 139-145) ได้ทำการศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานขององค์การธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยยึดหลักการสร้างทีมงานของ วูดค็อก และ ฟรานซิส ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการจัดแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน เพื่อนร่วมงานรู้หน้าที่ของตนเอง

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี แต่ผู้บริหารมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารดำเนินงานไปตามนโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่งที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร รวมทั้งแนวทางการแก้ไข ซึ่งไม่ได้เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าทั้งผู้บริหารเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการบริหารตามสายงานโดยใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย มีการประชุมเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติการที่ดี

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากปฏิบัติงานมานาน มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จึงมีเทคนิคในการขจัดความขัดแย้งและกลวิธีในการขอความร่วมมือ

6. กระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับที่ดี ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติไม่ใช้อำนาจสั่งการหรือตัดสินใจเพียงคนเดียวมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และนำมาสรุปและตัดสินใจสั่งการ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม อยู่ในระดับการปฏิบัติการที่ดี ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ มีการกำหนดแนวทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน

8. การตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน อยู่ในระดับการปฏิบัติงานที่ดี มีการตรวจสอบในการทำงานอยู่สม่ำเสมอ

9. การพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากมีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและสัมมนา

เพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งการทำงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงาน ไม่ตึงเครียด เป็นการทำงานแบบพี่น้อง เคารพในระบบอาวุโส มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ มีการเปิดโอกาสให้พูดคุยแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการประชุมหารือ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี ใช้วิธีสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารในระดับเดียวอยู่ในระดับที่ดี

อุทัยวรรณ ลิมปขยากร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง "การศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ ในจังหวัดนครปฐม" พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง 3 ประเด็น คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน และพบว่า คุณลักษณะของผู้นำทีมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และขนาดของทีม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน

อำไพ โปษะกฤษณะ (2534 : 75-79) ศึกษาการสร้างทีมงานในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จีเอฟ จำกัด พบว่า การทำงานส่วนใหญ่พนักงานมีความต้องการที่จะให้องค์การของตนมีบรรยากาศการบริหารและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งยังต้องการให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่บางประการที่ควรกำหนด ให้พนักงานในระดับปฏิบัติการมีอำนาจร่วมกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการคัดเลือกผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ในการทำงาน

ออสติน และบาลด์วิน (Austin & Baldwin 1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือกันของอาจารย์ในวิทยาลัย พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงาน และขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

ดีคาโร (DeCaro 1976 : 1321-A) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารและการสนับสนุนทีมงาน พบว่า ในการบริหาร การติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความไว้เนื้อ

เชื่อใจกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

ลาร์ซัน และลาฟาสโต (Larson & LaFasto 1989 cited in Garner & Orelove 1994 : 9 - 13) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Teamwork : What must go right What can go wrong โดยได้สัมภาษณ์สมาชิกในหน่วยงานของการผ่าตัดหัวใจ สมาชิกประจำศูนย์ควบคุมโรคติดต่อ สมาชิกในหน่วยงานทางด้านกีฬา ซึ่งเขาพบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการกลุ่ม หลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยแล้ว เขาได้ทดสอบข้อค้นพบจากงานวิจัยอีกครั้งกับ กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และพบว่ากลุ่มงานเหล่านี้มีรูปแบบและคุณลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการทำงานเป็นทีม ดังนี้ คือ

1. เป้าหมายที่ชัดเจนและได้รับการปฏิบัติตาม สมาชิกกลุ่มเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานทีมและสามารถปฏิบัติตามได้

2. โครงสร้างที่ผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ ความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับการกำหนดรูปแบบของโครงสร้างเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีความตั้งใจที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ กลุ่มงานสร้างสรรค์ และกลุ่มงานที่ใช้กลวิธีในการดำเนินงาน

3. สมาชิกที่มีความสามารถ กลุ่มงานต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในด้านเทคนิควิธีการเทคนิคส่วนบุคคลในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และลักษณะเฉพาะตัวบุคคลแตกต่างกัน

4. การผูกมัดที่ทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของกลุ่มงานมีประสบการณ์ในเรื่องการมีน้ำใจต่อกลุ่ม มีความจงรักภักดี และอุทิศตนให้แก่กลุ่มอย่างมาก นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความพยายาม และการแบ่งปันร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. สภาพการณ์ของการร่วมมือร่วมใจกัน สมาชิกมีการทำงานด้วยกันเป็นอย่างดี มีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานกลุ่ม มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อใจกันภายในกลุ่ม

6. มาตรฐานของความเป็นเลิศ เป็นความคาดหวังและเป็นสิ่งที่มีค่าต่องานเฉพาะของแต่ละบุคคล และงานกลุ่ม รวมทั้งปริมาณงาน คุณภาพของงาน และการทำงานร่วมกัน ซึ่งมาตรฐานของความเป็นเลิศมาจากสมาชิกแต่ละบุคคล ความกดดันภายในกลุ่ม การคำนึงถึงความสำเร็จและความล้มเหลว และความกดดันจากภายนอก

7. แรงสนับสนุนภายนอกและการให้ความสำคัญ แต่ละกลุ่มจำเป็นที่จะต้องมีทรัพยากรที่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือบุคคลสำคัญ และจากหน่วยงานภายนอก ให้ความสำคัญต่อสมาชิกในกลุ่ม

8. ความเป็นผู้นำอย่างมีหลักการ หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มี 3 ลักษณะคือ ผู้นำที่ดีต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และต้องมีความสามารถที่โดดเด่น

แฟเลย์ และสโตเนอร์ (Farley & Stoner 1989) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาลพบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพแนวทางความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีมคือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการ การวางแผน มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ วัตถุประสงค์ของทีมชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม สามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในทีม

ฮาวู้ด (Harwood 1992 : 757) ศึกษาเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน ซึ่งพบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษาและอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

เซนนี่ (Zennie 1992:26-34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการทำงานร่วมกัน เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์การ และยอมรับในสภาพของการเปลี่ยนแปลง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า เทคนิคการทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องมือสอดแทรกที่มีผู้นำมาใช้มากที่สุดกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การจะต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมดังที่นักพัฒนาทีมงานได้สรุปว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4 มิติ คือ มิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์การของสต๊อทและวอล์คเกอร์ จากการศึกษาแนวคิดและหลักการในการทำงานเป็นทีมของผู้เขียนทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมของรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ว่าจะต้องมีองค์ประกอบร่วมดังนี้ คือ องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำร่วม บุคลากรมีความชำนาญงาน มีบทบาทและได้รับการ

มอบหมายงานที่ชัดเจน มีบทบาทและหน้าที่ที่สมดุล การทำงานจะต้องยึดงานและปทัสถานของทีมเป็นหลัก รวมทั้งบุคลากรในองค์การได้รับการสนับสนุนเสมอเมื่อต้องการ ได้รับการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาตนเองและงาน มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไม่เห็นด้วยในทางบวก มีความเห็นพ้องต้องกัน สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในทีมและระหว่างทีม มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นเวลานานพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ต่อกัน สมาชิกให้ความสนใจ ให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีที่จะได้พบและวิสาสะกับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน สมาชิกรวมถึงหัวหน้าทีม มีความไว้วางใจต่อกัน สามารถประสานการปฏิบัติงานกันได้อย่างดี มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จ ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อกันทำให้มีการปรับแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีมที่สะท้อนให้เห็นการทำงานที่มีการยืดหยุ่น มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดเผย ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมได้รับการผสมผสานกับความพึงพอใจของทุกฝ่าย ได้รับแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ยอมรับผลแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน มีความยินดีต่อความสำเร็จและเห็นใจในความปราชัยของผู้อื่น เมื่อมีข้อขัดแย้งใด ๆ สามารถจัดการให้เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เหมาะแก่ทีม มีอนาคตที่ตื่นเต้นร่วมกัน ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา รับผิดชอบและผลักดันงานในส่วนของตน ละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นผลประโยชน์เฉพาะตัว มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ มีการประเมินตนเอง ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และมีความมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สรุปมาข้างต้นเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การที่จะต้องคำนึงถึง ในการใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ จะต้องพัฒนาให้มีปัจจัยเหล่านี้เพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์การจะมีการบริหารจัดการในเรื่องของทีมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพบุคคล งาน ทีมงาน และองค์การ ในทุกองค์การจะมีกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งบางองค์การอาจจะใช้กลยุทธ์บางอย่างไม่ใช้ทั้งหมด หรือบางองค์การอาจจะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวทั้งหมดขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การหรือทีมงาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการ

ธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใน งเรียนเลิศหล้า ซึ่งผู้ศึกษาใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

1. ศึกษา สังเกตพฤติกรรม และปัญหาในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
2. ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. นำข้อมูลข้างต้นมาพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบ ฤษฎีและแนวทางในการศึกษา
4. ศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้า จากการใช้ บบสอบถามโดยผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. นำผลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษา
6. วิเคราะห์สังเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณา และนำผลมาพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบรูปแบบที่ หมาะสมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประชากรในโรงเรียนเลิศหล้า ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูสนับสนุน ทุกคน จำนวน 146 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บ วบรวมข้อมูล แบบสอบถามมีจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูสนับสนุนได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า มีทั้งหมด 4 มิติ และ 27 ด้าน โดยผู้ศึกษาพัฒนาแบบสอบถามมาจากมิติการทำงานเป็นทีม 4 มิติ (The Four Dimensions) ที่ เป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นกรอบทฤษฎีและแนวทางในการศึกษา เป็นแนวทาง ในการตั้งคำถามเพื่อหารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้าในปัจจุบัน ดังนี้

1. มิติบุคคล (จำนวน 24 ข้อ)
   - 1.1 แรงจูงใจ (9 ข้อ)
   - 1.2 ภาวะผูกพันต่องาน (4 ข้อ)
   - 1.3 เจตคติ (5 ข้อ)
   - 1.4 ความสามารถ (2 ข้อ)
   - 1.5 การมีส่วนร่วม (4 ข้อ)
2. มิติงาน (จำนวน 8 ข้อ)
   - 2.1 เป้าหมายที่ชัดเจน (4 ข้อ)
   - 2.2 การตั้งเป้าหมาย (4 ข้อ)
3. มิติทีมงาน (จำนวน 99 ข้อ)
   - 3.1 ภาวะผู้นำ (20 ข้อ)
   - 3.2 บทบาทที่สมดุล (5 ข้อ)
   - 3.3 การติดต่อสื่อสาร (9 ข้อ)
   - 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (8 ข้อ)
   - 3.5 ทักษะการจูงใจ (2 ข้อ)
   - 3.6 ความขัดแย้ง (4 ข้อ)
   - 3.7 การวิเคราะห์ปัญหา (3 ข้อ)
   - 3.8 การตัดสินใจ (2 ข้อ)
   - 3.9 การประชุมทีม (12 ข้อ)
   - 3.10 การประสานงาน (1 ข้อ)
   - 3.11 ความร่วมมือ (2 ข้อ)
   - 3.12 ความเป็นปึกแผ่นของทีม (6 ข้อ)
   - 3.13 ปทัสถานและค่านิยม (22 ข้อ)
   - 3.14 การทำตามข้อตกลง (3 ข้อ)
4. มิติองค์การ (จำนวน 24 ข้อ)
   - 4.1 โครงสร้าง (6 ข้อ)
   - 4.2 บรรยากาศ (6 ข้อ)
   - 4.3 การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา (4 ข้อ)
   - 4.4 การให้รางวัล (4 ข้อ)
   - 4.5 วัฒนธรรม (4 ข้อ)

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า โดยกลุ่มประชากรทั้งหมดเป็นผู้ตอบ

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้ สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดในการศึกษา และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยศึกษาจาก

1.วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และแบบสอบถามจากเอกสารที่เคยมีผู้วิจัยในเรื่องที่สอดคล้องกับเรื่องดังกล่าว และรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ศึกษา แล้วนำมาสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาแบบสอบถามภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง แก้ไขด้านภาษา เนื้อหา ความครอบคลุม และโครงสร้างของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากรในโรงเรียนสตรีจารุวัฒนานุกูล จำนวน 30 คน

3. หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้ Item Total Correlation โดยพิจารณาจากค่า r ที่มีค่าตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป (ประยูร อาษานาม 2528 : 78) ปรากฏว่ามิติบุคคลมีอำนาจจำแนกไม่ถึงเกณฑ์อยู่ 6 ข้อ และมิติทีมงานมีอำนาจจำแนกไม่ถึงเกณฑ์อยู่ 18 ข้อ

4. นำเอาข้อที่มีอำนาจจำแนกต่ำกว่า 0.361 ทั้ง 24 ข้อ ออกจากแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่ปรับไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียน จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจให้คะแนน และวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้วิธีเดิม ปรากฏว่า มีอำนาจจำแนกถึงเกณฑ์ทุกข้อ

5. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในแต่ละมิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในข้อที่ 4 มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา (Co-efficient Alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ0.85 และจำแนกเป็นรายมิติได้ดังนี้

มิติบุคคล	มีค่าความเชื่อมั่น	0.87
มิติงาน	มีค่าความเชื่อมั่น	0.83
มิติทีมงาน	มีค่าความเชื่อมั่น	0.96
มิติองค์การ	มีค่าความเชื่อมั่น	0.93

วิธีดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมาย และขอเก็บแบบสอบถามคืน ภายใน 1 สัปดาห์

2. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 146 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้ศึกษาได้จัดทำข้อมูลดังนี้

1. นำแบบสอบถามการปฏิบัติงานเป็นทีม มาตรวจให้คะแนนโดยกำหนดน้ำหนัก 5 ระดับ ดังนี้

มีความคิดเห็นน้อยมาก	ให้	1	คะแนน
มีความคิดเห็นน้อย	ให้	2	คะแนน
มีความคิดเห็นปานกลาง	ให้	3	คะแนน
มีความคิดเห็นมาก	ให้	4	คะแนน
มีความคิดเห็นมากที่สุด	ให้	5	คะแนน

2. นำคะแนนจากข้อ 1 มาหาค่าเฉลี่ยนำเสนอในรูปของตารางแล้วแปลความหมายของรายข้อ รายด้าน รายมิติ และโดยรวม โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังนี้

1.00 – 1.80 หมายความว่า มีความคิดเห็นในระดับน้อยมาก

1.81 – 2.60 หมายความว่า มีความคิดเห็นในระดับน้อย

2.61 – 3.40 หมายความว่า ความคิดเห็นในระดับปานกลาง

3.41 – 4.20 หมายความว่า ความคิดเห็นในระดับมาก

4.20 – 5.00 หมายความว่า ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกของเครื่องมือเป็นรายข้อใช้ Item - Total Correlation โดยใช้สูตร

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma xy - \Sigma x\Sigma y}{\sqrt{[N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

(ประยูร อาษานาม, 2528 : 80)

2.2 วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา โดยใช้โปรแกรม SPSS / PC+

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีม ศึกษาปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า รวมทั้งศึกษาข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ซึ่งผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีบุคลากรของโรงเรียนเลิศหล้า จำนวน 146 คน เป็นกลุ่มเป้าหมาย รายงานการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า โดยหาค่าความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า โดยหาค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง และข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงผลได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	19	13.01
- หญิง	127	86.99
2. อายุ		
- ต่ำกว่า 30 ปี	70	47.95
- 31 – 39 ปี	56	38.36
- 40 – 49 ปี	15	10.27
- 50 ปี ขึ้นไป	5	3.42

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
3. สถานภาพการทำงาน		
- หัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร	22	15.07
- ครูผู้สอน	107	73.29
- ครูผู้สนับสนุน	33	22.60
4. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	31.51
- ปริญญาตรี	95	65.07
- สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.42
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
- ต่ำกว่า 1 ปี	26	17.81
- 1 – 2 ปี	21	14.38
- 3 ปี	10	6.85
- 4 ปี ขึ้นไป	89	60.96

ตารางที่ 1 พบว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 86.99 และเป็นเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.01 และเมื่อจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า บุคลากรส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 47.95 รองลงมามีอายุ 31 – 39 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 38.36 มีอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.27 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.42

สถานภาพการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 73.29 รองลงมาคือ ครูผู้สนับสนุน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.64 และมีหัวหน้างานโครงการ ผู้บริหาร จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.07

ระดับการศึกษาของบุคลากรส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 65.07 รองลงมา จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 31.51 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.42

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนมากปฏิบัติงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 60.96 รองลงมา ปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.81 ปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี และ 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน และ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.38 และ 6.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับอายุ

อายุ	เพศ				รวม	
	ชาย		หญิง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุต่ำกว่า 30 ปี	9	6.16	61	41.79	70	47.95
2. อายุ 31 – 39 ปี	7	4.79	49	33.57	56	38.36
3. อายุ 40 – 49 ปี	2	1.37	13	8.90	15	10.27
4. อายุ 50 ปี ขึ้นไป	1	0.68	4	2.74	5	3.42
รวม	19	13.00	127	87.00	146	100

จากตารางที่ 2 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 41.79 และเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16

บุคลากรที่มีอายุ 31 – 39 ปี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ33.57 เป็นเพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.79

บุคลากรที่มีอายุ 40 – 49 ปี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.90 และเป็นเพศชาย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37

ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.74 และเป็นเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน	เพศ				รวม	
	ชาย		หญิง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. หัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร	3	2.05	19	13.02	22	15.07
2. ครูผู้สอน	13	8.90	94	64.38	107	73.29
3. ครูผู้สนับสนุน	3	2.05	14	60	17	11.64
รวม	19	13.00	127	87.00	146	100

จากตารางที่ 3 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่เป็นหัวหน้างาน โครงการ ผู้บริหาร ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.02 และเป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

บุคลากรที่เป็นครูผู้สอน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 64.38 และศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.90

บุคลากรที่เป็นครูผู้สนับสนุน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 ะเป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

รางที่ 4 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	เพศ				รวม	
	ชาย		หญิง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
. ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	.7	45	30.8	46	31.51
. ปริญญาตรี	17	11.6	78	53.4	95	65.07
. สูงกว่าปริญญาตรี	1	.7	4	2.7	5	3.42
รวม	19	13.00	127	87.00	146	100

จากตารางที่ 4 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.83 และเป็นเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็น อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 78 คน ดเป็นร้อยละ 53.43 และเป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.64

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน ดเป็นร้อยละ 2.74 และเป็นเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ตารางที่ 5 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามเพศกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	เพศ				รวม	
	ชาย		หญิง			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 ปี	7	4.80	19	13.01	26	17.82
2. 1 - 2 ปี	6	4.10	15	10.27	21	14.38
3. 3 ปี	-	-	10	6.85	10	6.85
4. 4 ปี ขึ้นไป	6	4.10	83	56.86	89	60.96
รวม	19	13.00	127	87.00	146	100

จากตารางที่ 5 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.01 และเป็นเพศชาย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.28 และเป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปี ทั้งหมดเป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 ปี ขึ้นไป ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 และเป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

ตารางที่ 6 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน		อายุ				รวม
		ต่ำกว่า 30 ปี	31-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป	
1. หัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร	จำนวน	7	8	3	4	22
	ร้อยละ	4.79	5.48	2.05	2.74	15.06
2. ครูผู้สอน	จำนวน	58	39	9	1	107
	ร้อยละ	39.73	26.71	6.17	0.68	73.29
3. ครูผู้สนับสนุน	จำนวน	5	9	3	-	17
	ร้อยละ	3.43	6.16	2.05	-	11.65
รวม	จำนวน	70	56	15	5	146
	ร้อยละ	47.95	38.36	10.27	3.42	100

จากตารางที่ 6 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โครงการ ผู้บริหาร ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.48 รองลงมา มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.79 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.74 และมีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

บุคลากรที่เป็นครูผู้สอน ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 39.73 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.71 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.17 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่เป็นครูผู้สนับสนุน ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16 รองลงมาคือมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.43

ตารางที่ 7 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		อายุ				รวม
		ต่ำกว่า 30 ปี	31-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป	
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน	21	20	4	1	46
	ร้อยละ	14.38	13.70	2.74	0.68	31.51
2. ปริญญาตรี	จำนวน	47	36	9	3	95
	ร้อยละ	32.19	24.66	6.16	2.05	65.07
3. สูงกว่าปริญญาตรี	จำนวน	2	-	2	1	5
	ร้อยละ	1.37	-	1.37	0.68	3.42
รวม	จำนวน	70	56	15	5	146
	ร้อยละ	47.95	38.36	10.27	3.42	100

จากตารางที่ 7 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.38 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ2.74 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 32.19 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 24.66 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

บุคลากรที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ อายุระหว่าง 40–49 ปี เท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามอายุกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		อายุ				รวม
		ต่ำกว่า 30 ปี	31-39 ปี	40-49 ปี	50 ปีขึ้นไป	
1. ต่ำกว่า 1 ปี	จำนวน	21	2	3	-	26
	ร้อยละ	14.38	1.37	2.05	-	17.81
2. 1 – 2 ปี	จำนวน	15	5	-	1	21
	ร้อยละ	10.27	3.42	-	0.68	14.38
3. 3 ปี	จำนวน	6	3	-	1	10
	ร้อยละ	4.11	2.05	-	0.68	6.85
4. 4 ปีขึ้นไป	จำนวน	28	46	12	3	89
	ร้อยละ	19.18	31.51	8.22	2.05	60.96
รวม	จำนวน	70	56	15	5	146
	ร้อยละ	47.95	38.36	10.27	3.42	100

จากตารางที่ 8 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่ปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.38 รองลงมามีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05 และมีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.27 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.42 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปี ส่วนมากมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.11 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 31.51 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 19.18 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.22 และมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.05

ตารางที่ 9 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามสถานภาพการทำงานกับระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		สถานภาพการทำงาน			รวม
		หัวหน้างาน/ โครงการ/ ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ครูผู้สนับสนุน	
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน	4	36	6	46
	ร้อยละ	2.74	24.66	4.11	31.51
2. ปริญญาตรี	จำนวน	16	68	11	95
	ร้อยละ	10.96	46.57	7.53	65.07
3. สูงกว่าปริญญาตรี	จำนวน	2	3	-	5
	ร้อยละ	1.37	2.05	-	3.42
รวม	จำนวน	22	107	17	146
	ร้อยละ	15.07	73.29	11.64	100

จากตารางที่ 9 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 24.66 รองลงมาคือครูผู้สนับสนุน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.11 เป็นหัวหน้างาน โครงการ ผู้บริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.74

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 46.57 รองลงมา เป็นหัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.96 เป็นครูผู้สนับสนุน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.53 และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ (เช่น ธุรการ การเงินฯ) จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.42

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เป็นหัวหน้างาน โครงการ ผู้บริหาร เท่ากับครูผู้สอน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05 และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ (เช่น ธุรการ การเงินฯ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ตารางที่ 10 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามสถานภาพการทำงานกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		สถานภาพการทำงาน			รวม
		หัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ครูผู้สนับสนุน	
1. ต่ำกว่า 1 ปี	จำนวน	1	23	2	26
	ร้อยละ	0.68	15.75	1.37	17.81
2. 1 – 2 ปี	จำนวน	2	17	2	21
	ร้อยละ	1.37	11.64	1.37	14.4
3. 3 ปี	จำนวน	3	4	3	10
	ร้อยละ	2.05	2.75	2.05	6.85
4. 4 ปีขึ้นไป	จำนวน	16	63	10	89
	ร้อยละ	10.96	43.15	6.85	60.96
รวม	จำนวน	22	107	17	146
	ร้อยละ	15.07	73.29	11.64	100

จากตารางที่ 10 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 รองลงมาเป็นครูผู้สนับสนุน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37 และเป็นหัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.64 รองลงมาเป็นครูผู้สนับสนุน และหัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร จำนวน 2 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.37

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปี ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 รองลงมาเป็นครูผู้สนับสนุน และหัวหน้างาน/โครงการ/ผู้บริหาร จำนวน 3 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 2.05

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 43.15 รองลงมาเป็นหัวหน้างาน /โครงการ /ผู้บริหาร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.96 และเป็นครูผู้สนับสนุน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85

ตารางที่ 11 จำนวนบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจำแนกตามระดับการศึกษากับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ระดับการศึกษา			รวม
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
1. ต่ำกว่า 1 ปี	จำนวน	2	23	1	26
	ร้อยละ	1.37	15.76	0.68	17.81
2. 1 – 2 ปี	จำนวน	1	20	-	21
	ร้อยละ	0.68	13.70	-	14.38
3. 3 ปี	จำนวน	2	7	1	10
	ร้อยละ	1.37	4.79	0.68	6.85
4. 4 ปีขึ้นไป	จำนวน	41	45	3	89
	ร้อยละ	28.09	30.82	2.05	60.96
รวม	จำนวน	46	95	5	146
	ร้อยละ	31.51	65.07	3.42	100

จากตารางที่ 11 แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 15.76 รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37 และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 2 ปี ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70 รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปี ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญา-ตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.79 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37 และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 ปีขึ้นไป ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.82 รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09 และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ข้อมูลในส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ มิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์กร

1. มิติบุคคล จะแบ่งออกเป็น ด้านแรงจูงใจ ด้านภาวะผูกพันต่องาน ด้านเจตคติ ด้านความสามารถของตน และด้านการมีส่วนร่วม แสดงผลดังตารางที่ 12 – 16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านแรงจูงใจ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1.นโยบายของโรงเรียนมุ่งความสำเร็จของงาน	3.95	1.28	1	มาก
2.นโยบายของโรงเรียนมุ่งความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร	3.40	0.98	6	ปานกลาง
3.ได้รับมอบหมายงานตามความถนัดและตรงกับความรู้ความสามารถ	3.60	0.85	3	มาก
4.ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.77	0.75	2	มาก
5.โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.52	0.82	5	มาก
6.ความมั่นคงในการทำงาน	3.59	0.74	4	มาก
7.ค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ปฏิบัติ	3.16	0.79	7	ปานกลาง
8.สวัสดิการที่โรงเรียนให้กับบุคลากร	2.99	0.79	9	ปานกลาง
9.การพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรม	3.14	0.73	8	ปานกลาง
รวม	3.46	0.32		มาก

จากตารางที่ 12 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายของโรงเรียนมุ่งความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน การได้รับมอบหมายงานตามความถนัดและตรงกับความรู้ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.95, 3.77 และ 3.60 ตามลำดับ) และความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สวัสดิการที่โรงเรียนให้แก่บุคลากร รองลงมาคือ การพิจารณาความดีความชอบ และ ค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 2.99, 3.14 และ 3.16 ตามลำดับ)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นในด้านภาวะผูกพันต่องาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	อันดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. เป้าหมายในการทำงาน	3.71	1.09	5	มาก
2. ความพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย	4.05	0.67	1	มาก
3. มีความสุขกับงานที่ทำ	3.75	0.81	4	มาก
4. ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด	3.84	0.71	3	มาก
5. ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ	3.95	0.65	2	มาก
6. แสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเพื่อทำงานให้ดีขึ้น	3.84	0.74	3	มาก
รวม	3.86	0.13		มาก

จากตารางที่ 13 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านภาวะผูกพันต่องานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นด้านภาวะผูกพันต่องานที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย รองลงมาคือปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด และแสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเพื่อทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.05, 3.95 และ 3.84, 3.84) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เป้าหมายในการทำงาน และมีความสุขกับงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 3.71 และ 3.75)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านเจตคติ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ครูหรือบุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดีต่อกัน ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน	3.24	.0.81	5	ปานกลาง
2. เชื่อในผู้ร่วมปฏิบัติงาน ว่ามีความสามารถ ความพร้อมที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ	3.57	0.86	4	มาก
3. มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.90	0.76	2	มาก
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานมีคุณภาพ	3.85	0.66	3	มาก
5. ให้ความสำคัญของผู้ปกครอง	4.19	0.71	1	มาก
รวม	3.75	0.36		มาก

จากตารางที่ 14 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านเจตคติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้ความสำคัญของผู้ปกครอง รองลงมามีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานมีคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.19, 3.90 และ 3.85 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูหรือบุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดีต่อกันทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน และเชื่อในผู้ร่วมปฏิบัติงานว่ามีความสามารถ ความพร้อมที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดง ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.24 และ 3.57)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความสามารถของตน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความสามารถในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน	3.87	0.60	2	มาก
2. ความพยายามที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเองอยู่เสมอ	3.98	0.64	1	มาก
รวม	3.92	0.07		มาก

จากตารางที่ 15 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความสามารถของตนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.92) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความพยายามที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเองอยู่เสมอ รองลงมาคือความสามารถในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน ($\overline{X}$ = 3.98 และ 3.87 ตามลำดับ)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทีมในด้านการมีส่วนร่วม

รายการประเด็นหลักการมีส่วนร่วม	คะแนนเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	การแปลความหมาย
1. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม	3.49	0.82	2	มาก
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงานของทีม	3.40	0.94	3	ปานกลาง
3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม	3.69	0.86	1	มาก
4. มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ไขและประเมินผล	3.39	0.87	4	ปานกลาง
รวม	3.49	0.14		มาก

จากตารางที่ 16 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.49) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม ($\overline{X}$ = 3.69 และ 3.49 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ไขและประเมินผล และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงานของทีม ($\overline{X}$ = 3.85 และ 3.40 ตามลำดับ)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติบุคคลโรงเรียนเลิศหล้า

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. แรงจูงใจ	3.46	0.32	5	มาก
2. ภาวะผูกพันต่องาน	3.86	0.13	2	มาก
3. ทัศนคติ	3.75	0.36	3	มาก
4. ความสามารถ	3.92	0.07	1	มาก
5. การมีส่วนร่วม	3.49	0.14	4	มาก
รวม	3.70	0.21		มาก

จากตารางที่ 17 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความสามารถ รองลงมาคือ ด้านภาวะผูกพันต่องาน และด้านทัศนคติ ($\overline{X}$= 3.92, 3.86 และ 3.75 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจ รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วม ($\overline{X}$ = 3.46 และ 3.49)

2. มิติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน และด้านการตั้งเป้าหมาย แสดงผลดังตารางที่ 18 – 19

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านเป้าหมายที่ชัดเจน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	3.84	0.72	1	มาก
2. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน	3.66	0.69	2	มาก
3. ความชัดเจนเกี่ยวกับตารางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.49	0.86	3	มาก
4. ความชัดเจนของคู่มือในการปฏิบัติงาน	3.31	0.83	4	ปานกลาง
รวม	3.57	0.22		มาก

จากตารางที่ 18 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านเป้าหมายที่ชัดเจนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่สุดคือ ความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน รองลงมาคือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และความชัดเจน เกี่ยวกับตารางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.84, 3.66 และ 3.49 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความชัดเจนของคู่มือในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.31)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการตั้งเป้าหมาย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1.วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3.54	0.78	3	มาก
2.โอกาสในการอภิปรายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน	3.34	0.74	4	ปานกลาง
3. ยอมรับและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.87	0.58	1	มาก
4. มีเสรีภาพในการทำงานภายใต้นโยบายของโรงเรียนและทีม	3.56	0.81	2	มาก
รวม	3.58	0.22		มาก

จากตารางที่ 19 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการตั้งเป้าหมายโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ยอมรับและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รองลงมาคือ มีเสรีภาพในการทำงานภายใต้นโยบายของโรงเรียน และวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ($\overline{X}$ = 3.87, 3.56 และ 3.54 ตามลำดับ) สำหรับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ โอกาสในการอภิปรายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.34)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติงาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน	3.57	0.22	2	มาก
2. การตั้งเป้าหมาย	3.58	0.22	1	มาก
รวม	3.58	0.00		มาก

จากตารางที่ 20 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือ ด้านการตั้งเป้าหมาย รองลงมาคือ ด้านการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.58 และ 3.57)

3. มิติทีมงาน แบ่งออกเป็น 14 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านทักษะการจูงใจ ด้านความขัดแย้ง ด้านการวิเคราะห์ปัญหา ด้านการตัดสินใจ ด้านการประชุมทีม ด้านการประสานงาน ด้านความร่วมมือของบุคลากร ด้านความเป็นปึกแผ่นของทีม ด้านปทัสถานและค่านิยม และด้านการทำตามข้อตกลง แสดงผลดังตารางที่ 21 - 34

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านภาวะผู้นำ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความสามารถในการวางแผนและการกำกับดูแลการทำงานของสมาชิก	3.76	0.73	11	มาก
2. การทำงานยึดงาน เป้าหมาย กระบวนการและวิธีการเป็นหลัก	3.88	0.70	5	มาก
3. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.81	4	มาก
4. มีไหวพริบ เฉลียวฉลาด	4.13	0.78	2	มาก
5. การรู้จักตนเอง เปิดเผย มีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น และเชื่อมั่นตนเอง	3.79	0.96	10	มาก
6. ความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น	3.68	0.89	15	มาก
7. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.23	0.65	1	มาก
8. กระตุ้น/จูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ	3.82	0.75	8	มาก
9. ความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	3.97	0.71	3	มาก
10. เป็นสื่อสัมพันธ์ที่ดี ทำให้สมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน	3.66	0.89	17	มาก
11. ความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง	3.79	0.76	9	มาก
12. มีการส่งเสริมการพัฒนาทั้งส่วนบุคคลและทีม	3.83	0.80	7	มาก
13. การสอนงานและให้ความรู้กับสมาชิกในทีม	3.71	0.81	13	มาก
14. ทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า	3.58	0.82	18	มาก
15. รับฟังปัญหาของสมาชิกในทีมและให้คำแนะนำ	3.74	0.78	12	มาก
16. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย	3.69	0.95	14	มาก
17. มีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน หากพบว่ามี ปัญหาอุปสรรค	3.84	0.76	6	มาก
18. ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายใจในการทำงาน	3.52	0.91	19	มาก
19. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานตามสายงาน	3.67	0.80	16	มาก
รวม	3.80	0.17		มาก

จากตารางที่ 21 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทีมในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 3.80) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

รองลงมาคือ มีไหวพริบ เฉลียวฉลาด และมีความเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.23, 4.13 และ 3.97 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายใจในการทำงาน รองลงมา คือ ทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า และเป็นสื่อสัมพันธ์ที่ดี ทำให้สมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียว และเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ($\overline{X}$ = 3.52, 3.58 และ 3.66 ตามลำดับ)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านบทบาทที่สมดุล

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. มอบหมายงานตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้	3.75	0.66	1	มาก
2. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการรับผิดชอบการทำงาน	3.43	0.79	5	มาก
3. แต่ละกลุ่มงานมีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสม	3.51	0.72	4	มาก
4. สมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน	3.69	0.71	2	มาก
5. ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3.65	0.69	3	มาก
รวม	3.61	0.13		มาก

จากตารางที่ 22 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทีมในด้านบทบาทที่สมดุลของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.61) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มอบหมายงานตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้ รองลงมาคือ สมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน และทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.75, 3.69 และ 3.65 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการรับผิดชอบการทำงาน และแต่ละกลุ่มงานมีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.43 และ 3.51)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการติดต่อสื่อสาร

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1.ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.52	0.96	1	มาก
2. การสั่งงานจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการ	3.27	0.92	5	ปานกลาง
3. การถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างทีมงานได้ง่ายและรวดเร็ว	3.28	0.84	4	ปานกลาง
4.ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.19	0.88	7	ปานกลาง
5. มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้รับทราบทั่วถึงกัน	3.20	0.94	6	ปานกลาง
6. การติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือระหว่างทีมได้ง่ายและสะดวก	3.35	0 83	3	ปานกลาง
7.การติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือภายในทีมทำได้โดยง่ายและสะดวก	3.37	0.92	2	ปานกลาง
8.ปัญหาทางด้านภาษาในการสื่อสาร	3.08	1.28	8	ปานกลาง
รวม	3.28	0.14		ปานกลาง

จากตารางที่ 23 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.61) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การติดต่อประสานงาน และขอความร่วมมือภายในทีม ทำได้โดยง่ายและสะดวก ($\overline{X}$ = 3.52, 3.37 และ 3.35 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ปัญหาทางด้านภาษาในการสื่อสาร รองลงมาคือ ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างถูกต้องและชัดเจน และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้รับทราบ ทั่วถึงกัน ($\overline{X}$ = 3.08, 3.19 และ 3.10 ตามลำดับ)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรมร่วมกัน	3.23	0.98	7	ปานกลาง
2. มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ	3.59	0.96	1	มาก
3. ทุกคนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดเผยต่อกัน	3.38	0.91	5	ปานกลาง
4. ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน	3.48	0.83	2	มาก
5. ผู้ร่วมงานยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.45	0.82	3	มาก
6. มีกิจกรรมที่ยกย่องความสามารถของบุคลากร	3.28	0.81	6	ปานกลาง
7. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างบุคคลสามารถอดทนและควบคุมอารมณ์ได้	3.42	0.80	4	มาก
รวม	3.40	0.12		ปานกลาง

จากตารางที่ 24 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ รองลงมาคือ ผู้ร่วมงานยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และผู้ร่วมงานยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\overline{X}$ = 3.59, 3.48 และ 3.45 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรมร่วมกัน รองลงมาคือ มีกิจกรรมที่ยกย่องความสามารถของบุคลากร และทุกคนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดเผยต่อกัน ($\overline{X}$ = 3.23, 3.28 และ 3.38 ตามลำดับ)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านทักษะการจูงใจ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ทีมและผู้นำทีมสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็น ทัศนคติ และความแตกต่างระหว่างบุคคลได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการลงคะแนน	3.50	0.75	2	มาก
2. ทีมและผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามและทำงานให้ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	0.69	1	มาก
รวม	3.52	0.03		มาก

จากตารางที่ 25 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านทักษะการจูงใจของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.52) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ทีมและผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามและทำงานให้ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ทีมและผู้นำทีมสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็น ทัศนคติ และความแตกต่างระหว่างบุคคลได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการลงคะแนน ($\overline{X}$ = 3.54 และ 3.50)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านความขัดแย้ง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	การแปลความหมาย
1.การประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานทำให้เกิดประโยชน์	3.47	0.62	1	มาก
รวม	3.47	0.62		มาก

จากตารางที่ 26 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.47)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการวิเคราะห์ปัญหา

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. มีการวิเคราะห์ผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ	3.51	0.84	2	มาก
2.มีการนำเสนอผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	3.52	0.79	1	มาก
3. การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	3.27	0.89	3	ปานกลาง
รวม	3.43	0.14		มาก

จากตารางที่ 27 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.43) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีการนำเสนอผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา รองลงมาคือ มีการวิเคราะห์ผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ และการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.52, 3.51 และ 3.27)

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการตัดสินใจ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การตัดสินใจในการทำงานมาจากความคิดเห็นของทีม	3.35	0.90	2	ปานกลาง
2. การตัดสินใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้ทราบข้อมูลทั้งหมด	3.53	0.80	1	มาก
รวม	3.44	0.13		มาก

จากตารางที่ 28 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการตัดสินใจของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.44) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยที่สุด คือ การตัดสินใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้ทราบข้อมูลทั้งหมด รองลงมาคือ การตัดสินใจในการทำงานมาจากความคิดเห็นของทีม ($\overline{X}$ = 3.53 และ 3.35)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการประชุมทีม

รายการประเด็นหลักการประชุมทีม	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การประชุมเพื่อปรึกษาหารือในการปรับปรุงการดำเนินงาน	3.64	0.96	2	มาก
2. การประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3.62	0.87	4	มาก
3. การประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวและแนวคิดใหม่ ๆ	3.66	0.81	1	มาก
4. การประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานของกลุ่ม	3.61	0.87	5	มาก
5. การประชุมมีเอกสารกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายแจ้งแก่สมาชิกล่วงหน้า	3.23	0.99	11	ปานกลาง
6. สมาชิกเข้าประชุมด้วยความเต็มใจ	3.56	0.89	7	มาก
7. การยอมรับมติการประชุม	3.56	0.77	6	มาก
8. บรรยากาศการประชุมเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น	3.19	1.07	12	ปานกลาง
9. บรรยากาศการประชุมเป็นกันเอง	3.49	0.87	8	มาก
10. ความช่วยเหลือของสมาชิกในการจัดการประชุม	3.43	0.77	10	มาก
11. ประโยชน์ที่สมาชิกได้รับจากการประชุม	3.62	0.70	3	มาก
12. ผู้เข้าร่วมประชุมมีความตั้งใจในการรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุม	3.46	0.78	9	มาก
รวม	3.49	0.16		มาก

จากตารางที่ 29 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการประชุมทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.49) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวและแนวคิดใหม่ ๆ รองลงมาคือ การประชุมเพื่อปรึกษาหารือในการปรับปรุงการดำเนินงาน และ การประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.66, 3.64 และ 3.62 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บรรยากาศการประชุมเอื้อต่อการแสดง ความคิดเห็น รองลงมาคือ การประชุมมีเอกสารกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายแจ้งแก่สมาชิกล่วงหน้า และสมาชิกเข้าประชุมด้วยความเต็มใจ ($\overline{X}$ = 3.19, 3.23 และ 3.56 ตามลำดับ)

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการประสานงาน

รายการ	คะแนนเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. มีการประสานงานกันภายในทีม	3.56	0.770	1	มาก
2. มีการประสานงานกันระหว่างทีม	3.35	0.844	4	ปานกลาง
3. การประสานความเข้าใจระหว่างทีมงานกับโรงเรียน	3.45	0.695	3	มาก
4. การประสานความเข้าใจระหว่างทีมงานกับบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	3.49	0.807	2	มาก
รวม	3.46	0.086		มาก

จากตารางที่ 30 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการประสานงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีการประสานงานกันภายในทีม รองลงมาคือ การประสานความเข้าใจระหว่างทีมงานกับบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน และการประสานความเข้าใจระหว่างทีมงานกับโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.56, 3.49 และ 3.45 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการประสานงานกันระหว่างทีม ($\overline{X}$ = 3.35)

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความร่วมมือของบุคลากร

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความช่วยเหลือของบุคลากรในการทำงาน	3.49	0.754	1	มาก
2. การแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างทีม	3.42	0.731	2	มาก
รวม	3.46	0.053		มาก

จากตารางที่ 31 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความร่วมมือของบุคลากรของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.46) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความช่วยเหลือของบุคลากรในการทำงาน รองลงมาคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างทีม ($\overline{X}$ = 3.49 และ 3.42)

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความเป็นปึกแผ่นของทีม

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความกลมเกลียวสมานฉันท์และผูกพันของสมาชิกในทีมงาน	3.42	0.75	5	มาก
2. งานส่วนใหญ่ของทีมต้องพึ่งพาสมาชิกในทีม	3.77	0.71	1	มาก
3. ผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน	3.51	0.83	4	มาก
4. จำนวนสมาชิกในทีมงานมีความเหมาะสม	3.53	0.75	3	มาก
5. การยอมรับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของทีมงาน	3.61	0.61	2	มาก
รวม	3.57	0.13		มาก

จากตารางที่ 32 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความเป็นปึกแผ่นของทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ งานส่วนใหญ่ของทีมต้องพึ่งพาสมาชิกในทีม รองลงมาคือ การยอมรับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของทีมงาน และจำนวนสมาชิกในทีมงานมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.77, 3.61 และ 3.53 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความกลมเกลียวสมานฉันท์และผูกพันของสมาชิกในทีมงาน และผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน ($\overline{X}$ = 3.42 และ 3.51)

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านปทัสถานและค่านิยม

รายการประเด็นหลักปทัสถานและค่านิยม	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความพร้อมเพรียงในการปฏิบัติงานของทีม	3.40	0.89	13	ปานกลาง
2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	3.44	0.81	12	มาก
3. การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิก	3.51	0.77	9	มาก
4.การรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	3.53	0.72	8	มาก
5. ความเป็นอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน	3.51	0.77	9	มาก
6. การเห็นประโยชน์และคุณค่าของข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งและการอภิปรายต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน	3.58	0.67	5	มาก
7. ความเสมอภาคกันในการปฏิบัติงานของทีม	3.30	1.07	14	ปานกลาง
8. ความจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีมงาน	3.29	0.81	15	ปานกลาง
9. การยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานของทีม	3.62	0.66	3	มาก
10. มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ	3.64	0.72	2	มาก
11. การยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	3.49	0.83	10	มาก
12. การให้อภัยต่อกันเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	3.49	0.82	10	มาก
13. ความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของสมาชิกในทีม	3.58	0.82	5	มาก
14. ความตระหนักในเรื่องความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นของทีม	3.53	0.86	8	มาก
15. ความซื่อสัตย์ สุจริตของสมาชิกในทีม	3.78	0.74	1	มาก
16. ความไว้วางใจต่อกันของสมาชิกในทีม	3.59	0.78	4	มาก
17. มีการวิเคราะห์และทบทวนงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ	3.48	0.87	11	มาก
18. การยึดหลักประโยชน์ของส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนของสมาชิก	3.56	0.84	7	มาก
19. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงของสมาชิก	3.57	0.74	6	มาก
รวม	3.52	0.11		มาก

จากตารางที่ 33 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านปทัสถานและค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.52) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริตของสมาชิกในทีม รองลงมาคือ มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และการยึดถือความถูกต้องในการปฏิบัติงานของทีม ($\overline{X}$ = 3.78, 3.64 และ 3.62 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีมงาน รองลงมาคือ ความเสมอภาคกันในการปฏิบัติงานของทีม และความพร้อมเพรียงในการปฏิบัติงานของทีม ($\overline{X}$ = 3.29 ,3.30 และ 3.40 ตามลำดับ)

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการทำตามข้อตกลง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การปฏิบัติตามปทัสถานและค่านิยมของทีม	3.61	0.699	2	มาก
2. การปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน	3.77	0.712	1	มาก
รวม	3.69	0.116		มาก

จากตารางที่ 34 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการทำตามข้อตกลงของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน รองลงมาคือ การปฏิบัติตามปทัสถานและค่านิยมของทีม ($\overline{X}$ = 3.77 และ 3.61)

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติทีมงาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	การแปลความหมาย
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.80	0.17	1	มาก
2. บทบาทที่สมดุล	3.61	0.13	3	มาก
3. การติดต่อสื่อสาร	3.29	0.14	12	ปานกลาง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.40	0.12	11	ปานกลาง
5. ทักษะการจูงใจ	3.52	0.03	5	มาก
6. ความขัดแย้ง	3.47	0.00	7	มาก
7. การวิเคราะห์ปัญหา	3.43	0.14	10	มาก
8. การตัดสินใจ	3.44	0.13	9	มาก
9. การประชุมทีม	3.49	0.16	6	มาก
10. การประสานงาน	3.46	0.09	8	มาก
11. ความร่วมมือของบุคลากร	3.46	0.05	8	มาก
12. ความเป็นปึกแผ่น	3.57	0.13	4	มาก
13. ปทัสถานและค่านิยม	3.52	0.14	5	มาก
14. การทำตามข้อตกลง	3.69	0.12	2	มาก
รวม	3.51	0.13		มาก

จากตารางที่ 35 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมาคือ ด้านการทำตามข้อตกลง และด้านบทบาทที่สมดุล ($\overline{X}$ = 3.80, 3.69 และ 3.62 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการวิเคราะห์ปัญหา ($\overline{X}$ = 3.29, 3.40 และ 3.43 ตามลำดับ) ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

4. ด้านองค์การ จะแบ่งออกเป็นโครงสร้าง บรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา การให้รางวัล และวัฒนธรรม แสดงผลดังตารางที่ 36 – 40 ต่อไปนี้

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านโครงสร้าง

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชาเอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม	3.66	0.85	1	มาก
2. ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.60	0.75	2	มาก
รวม	3.63	0.05		มาก

จากตารางที่ 36 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านโครงสร้างของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชาเอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม รองลงมาคือ ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.66 และ 3.60)

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านบรรยากาศการทำงาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย	3.51	0.82	2	มาก
2. บุคลากรเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงาน	3.67	0.73	1	มาก
3. บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน	3.51	0.74	2	มาก
รวม	3.56	0.093		มาก

จากตารางที่ 37 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย และบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.67, และ 3.51)

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	การแปลความหมาย
1. มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บุคลากร	3.80	0.73	1	มาก
2. มีโครงการสอนงานและการนิเทศงานเพื่อพัฒนาทีม	3.80	0.78	1	มาก
3. มีระบบข้อมูลสารสนเทศเหมาะสม	3.55	0.86	3	มาก
4. มีทรัพยากรที่ทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน	3.62	0.97	2	มาก
รวม	3.69	0.13		มาก

จากตารางที่ 38 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บุคลากร และมีโครงการสอนงานและการนิเทศเพื่อพัฒนาทีม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ มีทรัพยากรที่ทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน และมีระบบข้อมูลสารสนเทศเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.80, 3.62 และ 3.55 ตามลำดับ)

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการให้รางวัล

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. การให้รางวัลโดยยึดผลการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นหลัก	3.30	0.834	2	ปานกลาง
2. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีม	3.23	0.895	3	ปานกลาง
3. มีระบบการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วุฒิบัตร	3.54	0.872	1	มาก
รวม	3.36	0.162		ปานกลาง

จากตารางที่ 39 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านหลักการให้รางวัลของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีระบบการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วุฒิบัตร รองลงมาคือ การให้รางวัลโดยยึดผลการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นหลัก และมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีม ($\overline{X}$ = 3.30 และ 3.23)

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารให้เกียรติและยกย่องต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	3.75	0.80	2	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร	3.89	0.74	1	มาก
3. บุคลากรยอมรับข้อวิพากย์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในโรงเรียน	3.55	0.84	4	มาก
4. บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน	3.74	0.72	3	มาก
5. บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมของโรงเรียน	3.75	0.76	2	มาก
6. บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน	3.75	0.76	2	มาก
รวม	3.74	0.11		มาก

จากตารางที่ 40 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร และรองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารให้เกียรติและยกย่องต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมของโรงเรียน และบุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.89 และ 3.75 ตามลำดับ)

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติองค์การ

ราย	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. โครงสร้าง	3.63	0.05	3	มาก
2. บรรยากาศในการทำงาน	3.56	0.09	4	มาก
3. การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา	3.69	0.13	2	มาก
4. การให้รางวัล	3.35	0.16	5	ปานกลาง
5. วัฒนธรรมของโรงเรียน	3.74	.11	1	มาก
รวม	3.60	0.15		มาก

จากตารางที่ 41 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในมิติองค์การของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน รองลงมาคือ ด้านการให้รางวัล และด้านการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา ($\overline{X}$ = 3.74, 3.69 และ 3.64 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้าง และด้านบรรยากาศในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.36 และ 3.56 ตามลำดับ)

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

รายการ	ค่าเฉลี่ย	SD	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
1. มิติบุคคล	3.70	0.21	1	มาก
2. มิติงาน	3.58	0.01	3	มาก
3. มิติทีมงาน	3.51	0.13	4	มาก
4. มิติองค์การ	3.60	0.15	2	มาก
รวม	3.59	0.08		มาก

จากตารางที่ 42 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59) และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มิติองค์การ รองลงมา คือ มิติทีมงาน

และมิติงาน ($\overline{X}$ = 3.70, 3.60 และ 3.58 ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มิติบุคคล ($\overline{X}$ = 3.51)

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

เมื่อพิจารณาปัญหา อุปสรรค จากแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ มีจำนวน 95 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 146 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 65.07 ซึ่งแต่ละคนสามารถตอบปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าได้มากกว่า 1 ข้อ และผู้ศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ปัญหา และอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ปัญหา อุปสรรค	จำนวน (คน)	ร้อยละ	หมายเหตุ
1. บุคลากรบางคนมีการพัฒนาตนเองช้าทำให้งานล่าช้า	1	1.05	
2. ผู้ร่วมทีมมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนทำให้ไม่สามัคคี	1	1.05	
3. บุคลากรไม่เพียงพอ	1	1.05	
4. ครูไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง	1	1.05	
5. ทรัพยากรที่ทันสมัยมีน้อย เช่น คอมพิวเตอร์	1	1.05	
6. การทำงานเป็นทีมขาดการวางแผนที่ดี	1	1.05	
7. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	2	2.11	
8. บุคลากรยังไม่เข้าใจประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	2	2.11	
9. การไม่ตรงต่อเวลา	2	2.11	
10. ผู้มีอำนาจใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูก	3	3.16	
11. ใช้อารมณ์ในการทำงาน	3	3.16	
12. ข้อสรุปจากการโหวตเสียงได้จากความเต็มไม่เต็มใจ	3	3.16	
13. ไม่มีความยุติธรรม	4	4.21	
14. การสั่งการซ้ำซ้อน ทำให้สับสน	5	5.26	
15. ทัศนคติไม่ตรงกัน	5	5.26	
16. งานนอกเหนือหน้าที่มีมากกว่างานประจำ	6	6.32	
17. การถ่ายทอดข้อมูลไม่ถูกต้อง	6	6.32	
18. เพื่อนร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ	6	6.32	
19. หัวหน้ายังขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี	7	7.37	
20. ความไม่จริงใจซึ่งกันและกัน	8	8.42	

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ปัญหา อุปสรรค	จำนวน (คน)	ร้อยละ	หมายเหตุ
21. ไม่ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	11	11.57	
22. ขาดการประสานความร่วมมือกันอย่างแท้จริง	11	11.58	
23. ไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	12	12.63	
24. ไม่มีความสามัคคี	13	13.68	
25. เสียเวลาในการทำงานมากเกินไป	13	13.68	
26. ขาดการสื่อสารที่ดี ชัดเจนระหว่างกัน	32	33.68	โดยเฉพาะครูชาวต่างประเทศ

จากตารางที่ 43 ปัญหา อุปสรรคที่พบใน 3 อันดับแรกในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า คือ ขาดการสื่อสารที่ดีและชัดเจนระหว่างกัน มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.68 รองลงมาคือ ไม่มีความสามัคคี และเสียเวลาในการทำงานมากเกินไป ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68 และไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.63

ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม ที่ผู้ศึกษาได้จัดทำเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าได้แสดงความคิดเห็น มีผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ จำนวน 95 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 146 คน คิดเป็นร้อยละ 65.07 ผู้ศึกษาได้สรุปผลเรื่องดังกล่าวตามตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	หมายเหตุ
1. อย่าตำหนิหรือดุผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเด็กและผู้อื่น	1	1.05	
2. อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินปัญหา	1	1.05	
3. ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้น้อยมากกว่านี้	1	1.05	
4. มอบหมายงานตามความถนัด	1	1.05	
5. ทุกคนควรมีความเสมอภาคกัน	1	1.05	
6. จัดหาบุคลากรเพิ่มตามความจำเป็น	1	1.05	
7. สร้างนิสัยการยอมรับ มีน้ำใจ และเสียสละ	1	1.05	
8. ส่งเสริมการทำงานระหว่างทีม	1	1.05	
9. หัวหน้าทีมต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่รับมาอย่างถูกต้องและชัดเจน	2	2.11	
10. ผู้บริหารต้องลงมาดูแลงานอย่างใกล้ชิด	2	2.11	

ตารางที่ 44 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	หมายเหตุ
11. ต้องตรงต่อเวลาในการประชุม	2	2.11	
12. ให้โอกาสกับผู้ร่วมงาน	2	2.11	
13. หากมีเรื่องสำคัญ ๆ ควรมีการประชุมชี้แจงรวม	2	2.11	
14. ผู้นำทีมควรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง	2	2.11	
15. ควรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้	2	2.11	
16. การมอบหมายงานควรเป็นลายลักษณ์อักษร	2	2.11	
17. ควรมีการแจ้งข่าวสารล่วงหน้า	2	2.11	
18. เพื่อนร่วมทีมต้องเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	3	3.16	
19. ควรจะมีความพร้อมมากกว่านี้	3	3.18	
20. หัวข้อการประชุมแต่ละครั้งต้องชัดเจน และเข้าใจตรงกัน	3	3.16	
21. ตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน	3	3.16	
22.ให้คำแนะนำเมื่อมีข้อผิดพลาดเพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยไม่ใช้อารมณ์	4	4.21	
23. ให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องการทำงานเป็นทีม	4	4.21	
24. ต้องสร้างทีมที่แข็งแกร่ง	5	5.26	
25. ทุกคนต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง	5	5.26	
26. มีการสื่อสาร และแจ้งข่าวที่ชัดเจน	5	5.26	
27. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	6	6.32	
28. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแบบประชาธิปไตย	6	6.32	
29. เพื่อนร่วมงานต้องมีน้ำใจ จริงใจต่อกัน	6	6.32	
30. ในการประชุมควรมีล่ามแปลสำหรับครูชาวต่างประเทศ	6	6.32	
31. ครูชาวต่างประเทศควรจะได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วย (ควรมีเอกสารภาษาอังกฤษแจ้งให้ทราบ)	6	6.32	
32.ให้การอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	7	7.37	
33. ควรกำหนดเวลาการทำงานชัดเจน	8	8.42	

จากตารางที่ 44 ข้อเสนอแนะของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้า 3 อันดับแรก คือ ควรกำหนดเวลาการทำงานให้ชัดเจน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.42 รองลงมาคือ ให้การอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.37 และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแบบประชาธิปไตย เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อนร่วมงานต้องมีน้ำใจจริงใจต่อกัน ในการประชุมควรมีล่ามแปลสำหรับครูชาวต่างประเทศ ครูชาวต่างประเทศควรจะได้ รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วย (ควรมีเอกสารภาษาอังกฤษแจ้งให้ทราบ) มีจำนวนเท่ากัน คือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.32

บทที่ 5
สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีอยู่ ผู้ศึกษานำรูปแบบ ลักษณะการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของนักพฤติกรรมศาสตร์ นักพัฒนาองค์การและผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาทีมงาน รวมทั้งแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์จากการทำงานของผู้ศึกษามาพัฒนาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นกรอบทฤษฎีและแนวทางในการศึกษา โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมใน 4 มิติ ของ สต๊อท และ วอล์คเกอร์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
2. เพื่อศึกษา จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
4. เพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ประชากร

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาประชากรในโรงเรียนเลิศหล้า ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูสนับสนุน ทุกคน จำนวน 146 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามมีจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร ครูผู้สอน และครูสนับสนุนได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า มีทั้งหมด 4 มิติ และ 27 ด้าน โดยผู้ศึกษาพัฒนาแบบสอบถามมาจากมิติการทำงานเป็นทีม 4 มิติ เป็นแนวทางในการตั้งคำถามเพื่อหารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้าในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยรายข้อดังนี้ มิติบุคคล จำนวน 24 ข้อ มิติงาน จำนวน 8 ข้อ มิติทีมงาน จำนวน 99 ข้อ และมิติองค์การ จำนวน 24 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากร 146 คน และขอเก็บแบบสอบถามคืน ภายใน 1 สัปดาห์

2. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 146 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้ศึกษาได้จัดทำข้อมูลดังนี้

นำแบบสอบถามการปฏิบัติงานเป็นทีม มาตรวจให้คะแนน แล้วนำคะแนนไปวิเคราะห์หาค่าทางสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งพบว่า

ระดับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปผลตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. **มิติบุคคล** โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นเช่นเดียวกับภาพรวมโดยทุกด้านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และด้านความสามารถของตนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผูกพันต่องาน และเจตคติ สำหรับด้านแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในมิตินี้

2. **มิติองค์การ** โดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านเป็นเช่นเดียวกับภาพรวมคือ ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ด้านการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา ด้านโครงสร้าง และ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ยกเว้นด้านการให้รางวัลที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง และด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา และด้านโครงสร้าง สำหรับด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในมิตินี้

3. **มิติงาน** โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นเช่นเดียวกับภาพรวมโดยทุกด้านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการตั้งเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน

4. **มิติทีมงาน** โดยภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านเป็นเช่นเดียวกับภาพรวมคือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการทำตามข้อตกลง ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความเป็นปึกแผ่น ด้านทักษะการจูงใจ ด้านปทัสถานและค่านิยม ด้านการประชุมทีม ด้านความขัดแย้ง ด้านการประสานงาน ด้านความร่วมมือของบุคลากร ด้านการตัดสินใจ และด้านการวิเคราะห์ปัญหา ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการติดต่อสื่อสารที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหา อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า จากคำถามปลายเปิด พบปัญหา อุปสรรคที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและชัดเจนระหว่างกัน ไม่มีความสามัคคีและเสียเวลาในการทำงานมากเกินไป และไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ข้อเสนอแนะในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ข้อเสนอแนะ 2 อันดับแรก ได้แก่ ควรกำหนดเวลาการทำงานให้ชัดเจน ให้การอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าตามองค์ประกอบของรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้เป็นกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการศึกษา ทราบถึงปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ในการทำงานเป็นทีม และข้อเสนอแนะของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่า สภาพองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. **มิติบุคคล**

ลักษณะการทำงานเป็นทีมในมิติบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ แรงจูงใจ ภาวะผูกพันต่องาน เจตคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยพบว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม (ค่าเฉลี่ย 3.70) และองค์ประกอบรายด้านทุกด้าน และโดยภาพรวมในมิติบุคคลนี้ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่ามิติอื่น ๆ อีก 3 มิติ ถือว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow 1970 : 69 – 80) และเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg 1959 : 19) ซึ่งศึกษาพบว่า แรงจูงใจหากได้รับการตอบสนอง เช่น ได้ทำงานในสิ่งที่เรามีความสนใจ มีความก้าวหน้า ได้รับความสำเร็จ มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและจูงใจให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านความผูกพันต่องาน สอดคล้องกับการศึกษาของบุญเลิศ ไพรินทร์ (2543 :385) ที่สรุปว่า ความผูกพันต่องาน

สามารถจูงใจให้บุคลากรเต็มใจและรักที่จะปฏิบัติงาน มีความตื่นตัวที่จะแสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามเจตนารมณ์ขององค์การ ในด้านเจตคติ ซึ่งเป็นจุดแข็งอีกองค์ประกอบหนึ่งของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนนั้นสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุพิณ เกษาคุปต์ (2536 : 28 -29) เพียเจ บรูเนอร์ และออสเบล (Piaget , Bruner & Ausbel อ้างถึงในปรีชา คร้ามพักตร์ 2528 : 45-49) และสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 :79-80) ซึ่งได้ข้อสรุปตรงกันว่า เจตคติของคนที่มีผลงานสูง จะมีลักษณะมองตนเอง มีคุณค่า มีความสำคัญ เป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่องาน มองโลกในแง่ดี มีเป้าหมายในการทำงาน ไม่ผูกพันกับอดีต ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้า ยอมรับได้ในทุกสถานการณ์ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน สนุกกับงาน พยายามทำสิ่งต่างๆให้ดีที่สุด ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เอื้อต่อผลสัมฤทธิ์ของงานอันเป็นเป้าหมายขององค์การ ในองค์ประกอบด้านความสามารถตรงกับความคิดของ ลิคเคอร์ท (Likert 1961 cited in Parker 1990 : 24 – 28) ที่ศึกษาพบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการทำงาน และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับการศึกษาของ เซอร์โต (Certo 1994 : 103-107) ซึ่งพบว่า การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบองค์การในด้านต่าง ๆ จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีและรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดีคาโร (DeCaro 1976 : 1321-A) ที่ว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม และงานวิจัยของลาร์ซันและลาฟาสโต (Larson & La Fasto 1989 cited in Garner & Orelove 1994 : 9 – 13) วิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ให้เกิดความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบในกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2. มิติงาน

ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านเป้าหมายที่ชัดเจน การตั้งเป้าหมายและกระบวนการอย่างเป็นระบบ พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม (ค่าเฉลี่ย 3.60) และรายด้าน อันเป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis 1994 : 96-128) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน และวัตถุประสงค์ต้องนำไปปฏิบัติได้และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสาวิตรี บุตรธาจารย์ (2540 : 93 – 97) ซึ่งศึกษาการสร้างทีมงานพบว่าองค์ประกอบด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

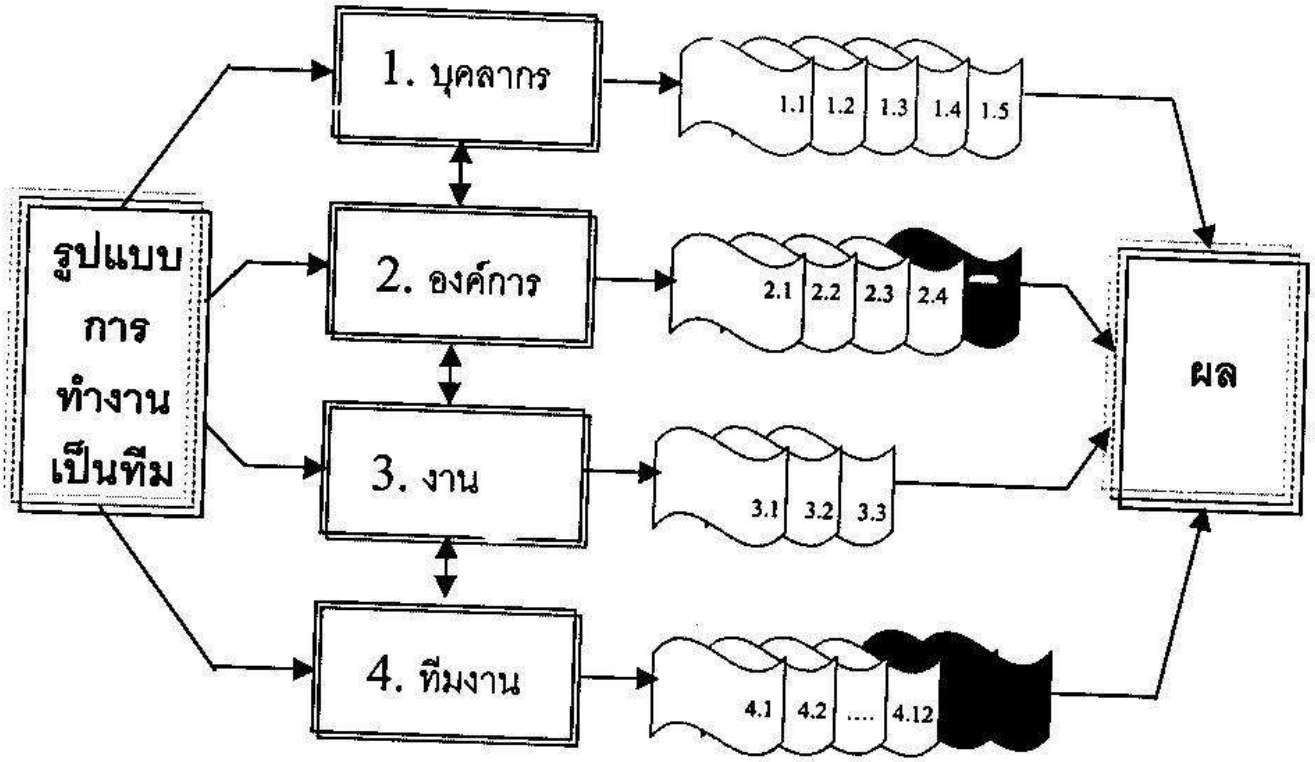
3. มิติทีมงาน

ประกอบด้วยองค์ประกอบ 14 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ บทบาทที่สมดุล การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมทีม การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถานและค่านิยม การทำตามข้อตกลง พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51) และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารการดำเนินงานในมิติทีมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของอุทัยวรรณ ลิมปชยากร (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำทีม มนุษยสัมพันธ์ และขนาดของทีม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการทำงานเป็นทีม ส่วนดีคาโร (DeCaro 1976 : 1321-A) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ฮาวู๊ด (1992 : 757) วิจัยพบว่าการสื่อสารกับการสร้างทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน สุนันทา เลาหนันทน์ (2544 (ข):73 -74) เทื้อน ทองแก้ว (2527:43-44) ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 87) ปาร์คเกอร์ (1990 : 31 -56) ได้กล่าวถึงหลักการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกันว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของทีม สมาชิกทีมต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญที่หลากหลาย จำนวนสมาชิกไม่มากเกินไป บุคลากรต้องได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุพิณ เกซาคุปต์ (2536 : 109) ได้ศึกษาว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีผลต่อระบบความพอใจ และขวัญของสมาชิกซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของโนแลน (โนแลน เรียบเรียงโดยวีรวัฒน์ พงษ์พยอม 2540 : 134-137) ว่าการประชุมจะมีคุณค่าต่อทีมอย่างมาก เพราะเป็นการทบทวนทิศทางที่ดำเนินการ ตลอดจนสร้างและฟื้นฟูความสัมพันธ์ต่อกัน การประชุมที่ดีจะเป็นการเพิ่มพลังไฟใหม่ เรียกความมั่นใจและความกระตือรือร้นกลับคืนมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับทีม ส่วนการทำตามข้อตกลงสอดคล้องกับแนวความคิดของ อาร์กีริส (Argyris 1964 : 139–140) ที่ว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีม รวมทั้งแมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 cited in Parker 1990 : 19-21) ซึ่งเสนอว่าคุณลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ใช้หลักความเห็นพ้องต้องกันและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ ปทัสถาน ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ

4. มิติองค์การ

ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านวัฒนธรรม การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา โครงสร้าง บรรยากาศ และการให้รางวัล ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) ซึ่งเป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยรายด้านพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ซึ่งเป็นจุดแข็งเช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการให้รางวัลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ถือเป็นจุดอ่อน ดังที่ เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธ์ (2542:105) สุนันทา เลาหนันทน์ (2544(ข) : 73-74) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการกำหนดโครงสร้าง แบ่งสายการบังคับบัญชา แบ่งแผนกงาน การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ในด้านการสนับสนุนเพื่อการพัฒนา เสน่ห์ จุ้ยโต (2542 : 332-336) ให้แนวคิดว่าการเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา หากองค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแคมเบลและบีทตี้ พิทชาร์ดและราราซิค (Cambel & Beaty , Pitchard & Rarasick อ้างถึงในเสน่ห์ จุ้ยโต 2542 : 332-336) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนฐานของผลงานและความดีความชอบ เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศของการทำงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศราวุธ อินทะเสม (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่า ผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมมากที่สุดคือ บรรยากาศการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยของลาร์ซัน และลาฟาสโต (Larson & LaFasto 1989 cited in Garner & Orelove 1994 : 9-13) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมาตรฐานของความเป็นเลิศที่มาจากสมาชิกในทีม (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์ (2528 : 78-79) ที่พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

จากผลการวิจัยผู้ศึกษาได้สรุปรูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า เป็นแผนภูมิที่ 5 ดังนี้



1. บุคคล $\overline{X}$ = 3.70
   - 1.1 ความสามารถ $\overline{X}$ = 3.92
   - 1.2 ภาวะผูกพันต่องาน $\overline{X}$ = 3.86
   - 1.3 ทัศนคติ $\overline{X}$ = 3.75
   - 1.4 การมีส่วนร่วม $\overline{X}$ = 3.49
   - 1.5 แรงจูงใจ $\overline{X}$ = 3.46

2. องค์การ $\overline{X}$ = 3.60
   - 2.1 วัฒนธรรม $\overline{X}$ = 3.74
   - 2.2 การสนับสนุนเพื่อการพัฒนา $\overline{X}$ = 3.69
   - 2.3 โครงสร้าง $\overline{X}$ = 3.63
   - 2.4 บรรยากาศ $\overline{X}$ = 3.56

3. งาน $\overline{X}$ = 3.58
   - 3.1 การตั้งเป้าหมาย $\overline{X}$ = 3.58
   - 3.2 เป้าหมายที่ชัดเจน $\overline{X}$ = 3.53
   - 3.3 กระบวนการอย่างเป็นระบบ

4. ทีมงาน $\overline{X}$ = 3.51
   - 4.1 ภาวะผู้นำ $\overline{X}$ = 3.8
   - 4.2. การทำตามข้อตกลง $\overline{X}$ = 3.69
   - 4.3 บทบาทที่สมดุล $\overline{X}$ = 3.61
   - 4.4 ความเป็นอิทแผ่นของทีม $\overline{X}$ = 3.57
   - 4.5 ทักษะการฟังใจ $\overline{X}$ = 3.52
   - 4.6. ปทัสถานและค่านิยม $\overline{X}$ = 3.52
   - 4.7. การประชุมทีม $\overline{X}$ = 3.49
   - 4.8 ความขัดแย้ง $\overline{X}$ = 3.47
   - 4.9. การประสานงาน $\overline{X}$ = 3.46
   - 4.10. ความร่วมมือ $\overline{X}$ = 3.46
   - 4.11. การตัดสินใจ $\overline{X}$ = 3.44
   - 4.12. การวิเคราะห์ปัญหา $\overline{X}$ = 3.43

แผนภูมิที่ 5 สภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ผลการวิจัยสภาพการทำงานเป็นทีม จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้า พบว่า สภาพหรือลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีองค์ประกอบหลัก 4 มิติ คือ มิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากอันเป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอยู่ในมิติทีมงาน และด้านการให้รางวัลซึ่งอยู่ในมิติองค์การที่มีระดับปานกลางอันถือเป็นจุดอ่อน ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ ควรจะต้องส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีมให้คงอยู่ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้อยู่ในระดับที่มากที่สุด และในส่วนที่เป็นจุดอ่อนจะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบองค์ประกอบด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นจึงมีผลกระทบซึ่งกันและกันโดยตรง หากบุคลากรได้รับข่าวสารข้อมูลจากโรงเรียนและทีมงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึงก็จะเป็นส่วนที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในทีม และระหว่างทีม นอกจากนี้ยังมีผลกระทบถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมด้านอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้นจึงควรพัฒนารูปแบบการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดย

1.1 ด้านภาษาในการสื่อสารภาษาเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน บุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าส่วนใหญ่เป็นชาวไทย และไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ ในขณะที่โรงเรียนมีบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารถึง 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.44 และในอนาคตอัตราครูชาวต่างประเทศจะต้องเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อการเรียนการสอนตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ต้องการพัฒนานักเรียนให้สามารถคิด และสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสังคมในยุคโลกาภิวัฒน์ และข้อมูลข่าวสารตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐานที่สำคัญ

ดังนั้นปัญหาทางด้านภาษาในการสื่อสารจึงบั่นทอนประสิทธิภาพการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน โรงเรียนควรจะต้องเร่งพัฒนาให้บุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศสามารถสื่อสารกันและกันด้วยภาษาของอีกฝ่ายหนึ่งได้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แนวทางที่จะเป็นไปได้ตามหลักการศึกษาภาษาที่สองก็คือ จะต้องฝึกปฏิบัติการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนในการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยวิธีการดังนี้

1.1.1 จัดให้มีการให้ความรู้ และการอบรมการพูด ฟัง อ่าน และเขียนภาษาไทยให้แก่ครูชาวต่างประเทศ

1.1.2 จัดให้มีการให้ความรู้ และการอบรมการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่ครูไทย

1.1.3 จัดให้ครูไทย และครูต่างประเทศแลกเปลี่ยน และสังเกตการเรียนการสอนระหว่างกัน เพื่อให้เกิดทักษะการฟัง และการใช้ภาษาของแต่ละฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 จัดให้ครูไทยและครูชาวต่างประเทศเป็นเพื่อนคอยดูแลซึ่งกันและกันเป็นคู่ (Buddy) เพื่อจะได้ฝึกพูด มีการติดต่อสื่อสารและช่วยเหลือกันอย่างใกล้ชิดและยังมีผลกระทบต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของทีม และของโรงเรียนระหว่างกันและกัน รวมทั้งการถ่ายทอดแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

1.2 ด้านการสื่อสารทั่วไป จัดให้มีกระบวนการสื่อสารในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและทั่วถึงนั่นคือ เมื่อโรงเรียนหรือทีมต้องการส่งข่าวสารต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกในทีมทุกครั้งจะต้องแจ้งข่าวสารทั้งในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการและในรูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่การบอกกล่าวกันระหว่างบุคคล เพื่อนสนิท เพื่อนภายในสาย ฯลฯ มีการจัดประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ติดประกาศข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อถึงกันในสถานที่ที่ทุกคนสามารถอ่านได้อย่างสะดวกและชัดเจน เป็นต้น

1.3 ด้านการสั่งงานเพื่อการสื่อสารที่ดี ในการสั่งงานไม่ว่าจากโรงเรียน จากหัวหน้าทีมหรือระหว่างทีม ควรใช้รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ คือเป็นลายลักษณ์อักษรมีการทำความเข้าใจระหว่างกันก่อน และมีการเซ็นรับทราบ เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด อันจะทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดได้

1.4 ด้านการประสานงานเพื่อการสื่อสารที่ดี ควรเพิ่มประสิทธิภาพในด้านความสะดวกรวดเร็ว จัดให้มีผู้รับผิดชอบด้านประสานงานโดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการประชาสัมพันธ์ เพื่อทำหน้าที่ในการแจกข้อมูลข่าวสารทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน

1.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เทคนิคซึ่งรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพบ่งบอกว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทัศนคติในการมองโลกหรือมองผู้อื่นของปัจเจกบุคคล ความเข้าใจผู้อื่น การยอมรับผู้อื่นในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความแตกต่างทางความคิด ฯลฯ ความไว้วางใจผู้อื่น ความเปิดเผย ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความอดทนในการติดต่อกับผู้อื่น เป็นต้น ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นจุดอ่อนของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข โดยหลักการแล้วไม่ใช่เรื่องที่จะแก้ไขได้โดยง่าย เนื่องจากธรรมชาติของปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างทั้งด้านการเลี้ยงดู ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ฯลฯ ทำให้เกิดลักษณะที่มองความต้องการ และ

ความคิดเห็นของตนว่ามีความถูกต้อง และสำคัญกว่าผู้อื่น แม้ว่าจะมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องดังกล่าว แต่ในแง่ปฏิบัติ การยอมรับอย่างแท้จริงมีน้อย ทำให้เกิดปัญหาและข้อขัดแย้งอยู่เนือง ๆ ในสังคม องค์การ และทีมต่าง ๆ ดังพุทธภาษิตที่กล่าวว่า บุคคลมีอัตตา หรือหลักทางจิตวิทยาที่กล่าวว่า บุคคลจะยึดมั่นถือมั่น ดังนั้นการแก้ไขที่จะได้ผลยั่งยืนจะต้องมาจากการเข้าใจและการยอมรับอย่างแท้จริงของปัจเจกบุคคล จากประสบการณ์และจากการศึกษาของผู้ศึกษาพบว่า เทคนิคที่ได้ผลอย่างรวดเร็ว คือ การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมทางสมาธิตามแนวทางพุทธศาสนา (เป็นเทคนิคการพัฒนาตนให้ยอมรับ และเข้าใจผู้อื่น โดยมิได้เกี่ยวข้องกับการเน้นความศรัทธาหรือความเชื่อทางศาสนา) ซึ่งปัจจุบันมีมูลนิธิ และผู้มีจิตศรัทธาในการช่วยเหลือผู้อื่น ฯลฯ ได้เผยแพร่และให้ความรู้และฝึกปฏิบัติอย่างแพร่หลาย เช่น ยุวพุทธิกสมาคม ธรรมกมลาสถาน วัดอัมพวัน เป็นต้น ผลปรากฏว่า ผู้ผ่านการอบรมและปฏิบัติตามเทคนิคดังกล่าว สามารถพัฒนาตนให้ยอมรับ และเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น หากได้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาตน และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลที่ยั่งยืน เพราะเกิดจากความเข้าใจและการยอมรับอย่างแท้จริง

ดังนั้นโรงเรียนควรมีนโยบายจัดให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีโอกาสเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

จากการที่โรงเรียนเลิศหล้าจัดให้มีกิจกรรมทัศนศึกษานอกสถานที่ให้แก่บุคลากรปีละ 2 ครั้ง ผลการประเมินจากบุคลากรพบว่า บุคลากรมีความพอใจ รู้สึกผ่อนคลาย และมีความรู้สึกที่ดีขึ้นกับเพื่อน ๆ ดังนั้นโรงเรียนเลิศหล้าจึงควรมีนโยบายจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องต่อจากกิจกรรมทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

1.6 ประเมินผลการพัฒนาจุดอ่อนดังกล่าวทุก 3 เดือน และวิเคราะห์ผล เพื่อหาแนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. **การพัฒนารูปแบบองค์ประกอบด้านการให้รางวัล**

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา 3 ด้านย่อย คือ การให้รางวัลโดยยึดผลการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นหลัก ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีม ระบบการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วุฒิบัตร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อันเป็นจุดอ่อนของการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกำหนดนโยบาย และพัฒนารูปแบบการให้รางวัลแก่บุคลากรของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ดังนี้

2.1 การให้รางวัลโดยยึดผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นหลัก จากข้อมูลของโรงเรียนพบว่า การให้รางวัลแก่บุคลากรของโรงเรียนเลิศหล้า ประกอบด้วย การให้รางวัลบุคคลดีเด่นประจำปี รางวัลบุคคลผู้จัดบรรยากาศในห้องเรียนเป็นเลิศ รางวัลบุคคลที่ชนะเลิศการผลิตสื่อการเรียนการสอน รางวัลผู้โชคดีประจำปีในวันงานปีใหม่ เป็นต้น จะเห็นได้ว่ารางวัลต่าง ๆ ที่โรงเรียนให้แก่บุคลากรจะเน้นการให้รางวัลเป็นรายบุคคล เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรจัดให้มีรางวัลประเภททีมเพิ่มขึ้น เช่น รางวัลทีมที่มีผลงานดีเด่น รางวัลทีมงานที่มีความสามัคคีเป็นเลิศ รางวัลระดับชั้นที่สามารถจัดบรรยากาศในห้องเรียนเป็นเลิศ รางวัลหมวดวิชาที่สามารถผลิตสื่อการเรียนการสอนเป็นเลิศ รางวัลผู้ประสานงานระหว่างทีมดีเด่น รางวัลทีมที่โชคดีประจำปี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเน้นบรรยากาศของการทำงานที่จะได้รางวัลเป็นทีมแทนที่จะให้รางวัล เป็นรายบุคคลเพียงด้านเดียว

2.2 การให้รางวัลที่ให้เป็นรายบุคคลควรเน้นสำหรับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีมมากขึ้น เช่น จัดรางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่อุทิศตนให้แก่ทีมงานมากที่สุด ซึ่งอาจจะมีหลายคนและหลายทีม หรือรางวัลบุคคลที่มีผลงานดีเด่นที่สุดในทีม รางวัลบุคคลที่มีความเอื้อเฟื้อประจำทีม รางวัลผู้ที่ให้ความร่วมมือดีเด่นแก่ทีม เป็นต้น

2.3 การให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นวัตถุหรือตัวเงิน รางวัลต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นบางครั้งไม่จำเป็นต้องให้เป็นตัวเงินหรือสิ่งของ แต่ปรับรูปแบบของรางวัล เป็นการประกาศเกียรติคุณประจำสัปดาห์ ประจำเดือน หรือประจำปี การให้โล่ห์ เกียรติบัตร ตลอดจนประกาศขึ้นบอร์ดเกียรติยศของโรงเรียนแทน ซึ่งจะให้ผลในด้านความภาคภูมิใจ อันเป็นปัจจัยจูงใจที่มีคุณค่าต่อจิตใจตามทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่เน้นว่า มนุษย์ต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการประสบความสำเร็จและต้องการชื่อเสียง

2.4 การเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างเปรียบเทียบระหว่างการจ้างผู้ที่จบการศึกษา และมีประสบการณ์ ซึ่งปฏิบัติงานในสาขาการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชน ว่ามีอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียน เพื่อให้เห็นสภาพที่แท้จริงของการจ่ายค่าตอบแทนของโรงเรียนเลิศหล้า ว่าสูงกว่าและหรือไม่น้อยกว่า

การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้าที่ผู้ศึกษาได้เสนอแนะข้างต้น เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากหลักการทางวิชาการตลอดจนประสบการณ์การทำงานในการบริหารงานโรงเรียนมากว่า 20 ปี โดยใช้พื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิจัยศึกษาหาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนเลิศหล้าว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคตลอดจนความเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า ดังนั้นผู้ศึกษาเชื่อว่าหากได้มีการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะสามารถ

ช่วยให้การพัฒนาองค์กรในโรงเรียนเลิศหล้าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์สูงสุดในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของแต่ละทีม และของผู้บริหารระดับรองและระดับสูง
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารต่อภาวะผู้นำทีม
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นทีม ความคิดเห็นของครูต่างประเทศและครูไทยกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติทั้ง 4 มิติของรูปแบบการทำงานเป็นทีม
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้งก่อนและหลังการดำเนินการพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า
5. ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมเป็นเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์การ
6. ควรศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) หลังจากพัฒนาจุดอ่อนและปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง ภายใต้บริบททางการศึกษา และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กิติ ตยัคคานนท์. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : เซษฐ์สตูดิโอฯ, 2532.

ชัดติยา กรรณสูต. **การทำงานเป็นทีมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2528.

คณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน. "รายงานการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเลิศหล้า", **ในเอกสารการตรวจสอบคุณภาพ**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร: 2543.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. "กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน," **ในเอกสารคำสอนวิชาแนะแนว** 313. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2531.

จุมพฏา พิริยวงษ์. **ปัญหาอุปสรรคและแนวโน้มของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน**. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. "การเปลี่ยนแปลงองค์การ," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่** 1 - 8. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซท, 2537.

_____. **ทักษะการบริหารทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี, 2544.

ทิศนา แขมมณี. **กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ**. ม.ป.ท., 2522. (อัดสำเนา)

_____. **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน**. ม.ป.ท., 2537. (อัดสำเนา)

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. "การจัดโครงสร้างองค์การ," **ในเอกสารชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่** 1-8 . พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

เทื้อน ทองแก้ว. "ทีมงาน," **วารสารครู** 26. (เมษายน 2527) : 42-44.

ธเนศ ขำเกิด. **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยใช้เทคนิคการวางแผนเป็นทีม**. หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพาณิชย์, 2539.

นันทพร โชตินุชิต. **การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตร์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

โนแลน วินเซนท์. **ทำงานเป็นทีม.** เรียบเรียงโดยวีระวัฒน์ พงษ์พยอม. กรุงเทพมหานคร: ซี เอด ยูเคชั่น , 2540.

บุญเลิศ ไพรินทร์. "เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับบุคคลและระหว่างบุคคล," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่** 1 - 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.

ประชุม โพธิกุล. **การพัฒนาทีมงาน.** กรุงเทพ : สายใจ, 2536.

ประยุทธ สุวรรณโกตา. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **วารสารพัฒนาชุมชน.** ปีที่ 32 ฉบับที่ 5 (พฤษภาคม 2536) : 17-18.

ประยูร อาษานาม. **คู่มือวิจัยการศึกษา.** ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2528.

ปรีชา คร้ามพักตร์. **จิตวิทยาการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2528.

พนม ลิ้มอารีย์. **กลุ่มสัมพันธ์.** มหาสารคาม: ปรีดาออฟเซต, 2529.

พัชรี นีรนาทโกมล. "ความหมายและแนวคิดของการพัฒนาองค์การ," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 11. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,** 2543.

ภิญโญ สาธร. **ผู้บริหารการศึกษายุคปฏิรูปฯ.** ม.ป.ท., 2516.

มนูญ วงศ์นารี. **ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ.** ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

ราณี อิสิชัยกุล. "การจูงใจบุคลากร," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่** 1 - 8. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

โรงเรียนเลิศหล้า. "ธรรมนูญโรงเรียนเลิศหล้า ระยะที่ 2 ปีการศึกษา 2543 – 2547," **ในเอกสารนโยบายการบริหารงานของโรงเรียนเลิศหล้า ระยะ 5 ปี.** กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนเลิศหล้า, 2543.

_____. "แผนการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2543," **ในเอกสารแผนการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนเลิศหล้า.** กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนเลิศหล้า, 2543.

_____. "บันทึกการประชุมประจำสัปดาห์ของคณะครูหัวหน้าสาย ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนเลิศหล้า" **ในเอกสารบันทึกการประชุมของโรงเรียนเลิศหล้า.** กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนเลิศหล้า, 2543.

_____. "รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนเลิศหล้า," **ในเอกสารการประเมินตนเองของโรงเรียนเลิศหล้า**. กรุงเทพมหานคร: โรงเรียนเลิศหล้า, 2543.

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลีนิคยาเสพติดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. **ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีไลท์, 2536.

_____. **หัวหน้างานยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : พี เอ็น การพิมพ์, 2536.

วิวัฒน์ โรยสกุล. "มาทำงานเป็นทีมกันเถอะ," **วารสารประชาศึกษา**. (กรกฎาคม 2527): 12-13.

วีรนารถ มานะกิจ. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา, 2533.

ศราวุธ อินทระเสม. **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) : ศึกษากรณีเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2538.

สาวิตรี บุตรธาจารย์. **การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2540.

สิริวรรณ จันทรพิมล. **พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการแตกต่างกันในเขตการศึกษา 1.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.

เสน่ห์ จุ้ยโต. "การสื่อสารและการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคลหน่วยที่ 1 – 8.** พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

สุเทพ เชาวลิต. "การสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์การ," **ในเอกสารประกอบการสัมมนา**. ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

สุธีรพันธุ์ กรลักษณ์. **การพัฒนาตนเองโดยใช้กระบวนการกลุ่ม.** กรุงเทพมหานคร: ศิวพร, 2528.

สุนันทา เลาหนันทน์. **การพัฒนาองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีดีบุ๊คสโตร์, 2544. (ก)

_____. **การสร้างทีมงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีดีบุ๊คสโตร์, 2544. (ข)

สุพัตรา สุภาพ. **เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมปิติ , 2536.

สุพิณ เกซาคุปต์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.

สุรีย์พร เลิศวรกุล. **ผลของการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการกลุ่ม** Sensitivity Training **ต่ออัตมโนทัศน์ทักษะด้านบุคคลและบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลาง ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ , มหาวิทยาลัยมหิดล. 2534.

สุนทร จตุรพิธพร. **การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดวู้ดคอกต์ และฟรานซิส.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. "ผู้นำในองค์การ," **ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่** 1 – 8. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542.

สมชัย ศรีสุทธิยากร. "ทฤษฎีองค์การ," **ในเอกสารประกอบการบรรยาย.** คณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ม.ป.ท., ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **การจัดบริการศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน.** กรุงเทพมหานคร: 2526.

อภิชาติ สุขสำราญ. "ความสามารถของการทำงานร่วมกัน," **ครุปริทัศน์.** (มีนาคม 2522) : บทนำ.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การ : การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพมหานคร: รหัส, 2523.

_____. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.

อุทัย บุญประเสริฐ. **กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

อุทัยวรรณ ลิมปชยาพร. **การศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมพัฒนาชุมชน ระดับอำเภอ ในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2538.

อำไพ โปษะกฤษณะ. **การสร้างทีมงานในองค์กรธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ จี เอฟ จำกัด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2534.

Argyris, C. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: Wiley. 1964.

Austin, A. E. & Baldwin, R. G. **Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching**. Washington DC : The George Washington University Washington DC School, 1991.

Bellow, R., Gilson, T.Q. & Odiorne, G.S. **Executive Skills : Their Dynamics and Development**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1962.

Cartwright, D. & Zander, A. **Group Dynamic : Research and Theory**. 3rd ed. New York : Harper & Row. 1968.

Cater, F.A. & Harwood, K.A. "On Definition of Communication," **The Journal of Communicaiton**. (November 1953): 74.

Certo ,S.C. **Modern Management : Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment**. 6th ed . Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1994.

Convin, T.J. & Kilmann, R.H. **A Profile of Large Scale Change Programs**. In Dennis F.R. (ed.) Southern Management Proceeding, 1989.

Cronbach, L. J. **Essential of Psychological Testing**. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1970.

Davis, K. **Human Behavior at Work ; Organization Behavior**. 8th ed. New York : McGraw Hill, 1989.

Davis, K. & Newstrom, J. W. **Human Behavior at Work : Organization Behavior**. 7th ed. Singapore : McGraw Hill. Inc. 1985.

DeCaro, J. J. **Group Management : The Administrative Team and Supporting Theory**. Dissertation abstracts international 37(3) : 1321-A; September. 1976.

Edgar, H. Schein, E. H. **Team Building : Issues and Alternatives**. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company. 1977.

Farley, M. J. & Stoner, M. H. "The Nurse Executive and Interdisciplinary Team Building," **The Journal of Nursing Administration.** 1989 : 69 - 73.

French, W. F. & Bell, Jr. ,C.H. **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvements.** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall International, 1990.

Garner, H. G. & Orelove, F. P. **Teamwork** in Human Service : Models and Applications across the Life Span. Newton, MA: Butterworth-Heimemann, 1994.

Hackman, J. R. "Group Influences on Individuals," **M.D. Dunnette (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago, Illinois : Rand McNally, 1976.

Harwood, S. G. **Teambuilding and the Process of Change : Change Process** (CD-ROM). Abstracts from : ProQuest File : Dissertation Abstract Item : 9217641. 1992.

Herzberg, F. **The Motivation to Work.** New York : John Willey & Sons Inc., 1959.

House, R. J. & Mitchell, T.R. "Path-Goal Theory of Leadership," **Journal of Contemporary Business.** Autumn, 1974 : 20 - 23.

Johnson, D.W. & Johnson, E.P. **Joining Together : Group Theory & Group Skills.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1991.

Katz, D. & Kahn, R.L. **The Social Psychology of Organization.** 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.

Koontz, H. and Cyril O'Donnell. **Principles of Management : An Analysis of Managerial Function.** 5th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1972.

Likert , R. **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill, 1961.

Litterer, J. A. **The Analysis of Organization.** New York : John Wiley & Sons, 1973.

Luthans, F. **Organization Behavior.** 6th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1992.

Maslow, A.H. **Motivation and Personality.** 2nd ed. New York : Harper, 1970.

McGregor, D. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw Hill, 1960.

Megginson, L. C., Donald, C. M. & Paul, H. P., Jr. **Management : Concepts and Applications.** New York : Haper & Row, Publishers, 1983.

Misshauk, M. J. **Management : Theory and Practice.** Boston, Massachusetts : Little, Brown and Company, Inc., 1979.

Newman, W.H. & Summer, C. E. **The Process of Management : Concepts Behavior**

and **Practice.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978.

Parker, G.M. **Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy.** San Franscisco, California : Jossey-Bass . 1990.

Robbins, S.P. **Organizational Theory : Structure Design and Applications.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1990.

Sigband, N. B. **Communication for Management.** Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co., 1969.

Stogdill, R.M. **Handbook of Leadership.** New York : Free Press, 1974.

_____. & Coons, A. E. **Leader Behavior : Its Description and Measurement.** Columbus, Chio : The Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

Stott, K. & Walker, A. **Team : Teamwork and Teambuilding.** Singapore : Simon & Schuster (Asia) Pte, 1995.

Webster, M. **Webster's Seventh New Colligiate Dictionary.** Springfield, Massachusetts : G. & C. Merriam Webster, incorporated, 1970.

Woodcock, M. and Francis, D. **Teambuilding Strategy.** Hampshire : Gower, 1994.

Zennie, Z. A. **Team Building in a Corporate Setting.** (CD-ROM). Abstract from: ProQusest File : Dissertation Abstract Item : 9200468. 1992.

ภาคผนวก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา	เลาหนันทน์	รองศาสตราจารย์
2. ดร.เสรี	ปรีดาศักดิ์	
3. รองศาตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์	หลาบมาลา	รองศาตราจารย์
4. ดร.เฉลิมชัย	รัตนประยูร	
5. ดร.วิโรจน์	วัฒนานิมิตรกูล	

ครุฯ 47 /2545

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

3 กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางอัชฌา เสียงหลาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศหล้า ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. รศ.ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ ประธานกรรมการ
2. ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ ประเสริฐศิลป์)
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ 0-2890-0841 ต่อ 508 , 0-2472-5712
โทรสาร 0-2472-5712

ที่ ครุฯ 48 /2545

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

3 กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เฉลิมชัย รัตนประยูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางอัชฌา เสียงหลาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศหล้า ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. รศ.ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ ประธานกรรมการ
2. ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ ประเสริฐศิลป์)
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ 0-2890-0841 ต่อ 508 , 0-2472-5712
โทรสาร 0-2472-5712

ที่ ครุฯ 49 /2545

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

3 กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิโรจน์ วัฒนานิมิตกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางอัชฌา เสียงหลาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศหล้า ปัจจุบันกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า" ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. รศ.ดร.สุนันทา เลาหนันทน์ ประธานกรรมการ
2. ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระ ประเสริฐศิลป์)
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

คณะครุศาสตร์
โทรศัพท์ 0-2890-0841 ต่อ 508 , 0-2472-5712
โทรสาร 0-2472-5712

แบบสอบถาม

การศึกษา เรื่อง "การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า"

<u>คำชี้แจง</u> 1) แบบสองถามมี 11 หน้า

2) แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

3) แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามจะพิจารณาในภาพรวม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพที่แท้จริงตามความคิดเห็นของท่านโดยอิสระ เพราะข้อมูลจากความเป็นจริงจะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

อัชฌา เสียงหลาย
โครงการความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครู
โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

แบบสอบถาม

เรื่อง "การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า"

****

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังนี้

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 31 –39 ปี

( ) 40 – 49 ปี ( ) 50 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพการทำงาน

( ) หัวหน้างาน/โครงการ ( ) ครูผู้สอน

( ) ครูผู้สนับสนุน

4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 - 2 ปี

( ) 3 ปี ( ) 4 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเลิศหล้า

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ในช่องระดับการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงในความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด เพียงระดับเดียว

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. ด้านบุคคล					
	1.1 แรงจูงใจ					
1.	นโยบายของโรงเรียนมุ่งความสำเร็จของงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร					
2.	ได้รับมอบหมายงานตามความถนัดและตรงกับความรู้ความสามารถ					
3.	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นที่น่าพอใจ					
4.	โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
5.	มีความมั่นคงในการทำงาน					
6.	ค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น					
7.	มีสวัสดิการที่ดี					
8.	การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
9.	เปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการพัฒนา มีความก้าวหน้า					
	1.2 ภาวะผูกพันต่องาน					
10.	มีเป้าหมายในการทำงาน					
11.	ตั้งเป้าหมายในการทำงานและพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย					
12.	สนุกสนานกับงานที่ตนทำ					
13.	ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนดและมีคุณภาพ แสวงหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเพื่อทำงานให้ดีขึ้น					
	1.3 ทัศนคติ					
14.	ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีทัศคติที่ดีต่อกัน ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน					
15.	มีความเชื่อในผู้อื่นว่ามีความสามารถและพร้อมที่จะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ					
16.	มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีคุณภาพ					
17.	มีความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานเดี่ยว					
18.	ผู้ปกครองและนักเรียนมีความสำคัญที่สุด					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.4 ความสามารถ					
19.	นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เก่ง ดี มี สุข)					
20.	มีความพยายามที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเองอยู่เสมอ					
	1.5 การมีส่วนร่วม					
21.	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมและแสดงความคิดเห็น					
22.	มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงานของทีม					
23.	มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีม					
24.	มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ไขและประเมินผล					
	2. ด้านงาน					
	2.1 เป้าหมายที่ชัดเจน					
1.	รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน					
2.	รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมชัดเจน					
3.	มีปฏิทินและตารางปฏิบัติงานของโรงเรียน					
4.	มีคู่มือในการปฏิบัติงาน					
	2.2 การตั้งเป้าหมาย					
5.	วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
6.	มีโอกาสได้อภิปรายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน					
7.	ยอมรับและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์					
8.	มีเสรีภาพในการทำงานภายใต้นโยบายของโรงเรียนและทีม					

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร และหัวหน้าสายงาน หรือหัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้าหมวดวิชาที่ท่านสังกัดอยู่ทุก ๆ สังกัด โดยใส่เครื่องหมาย / ในช่องระดับการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3. ด้านทีมงาน					
	3.1 ภาวะผู้นำ					
1.	มีความสามารถในการวางแผนและการกำกับดูแลการทำงานของสมาชิก					
2.	การสั่งการของผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เข้าใจและเป็นที่ยอมรับ					
3.	ผู้บริหารจะสั่งงานโดยผ่านหัวหน้างานตามลำดับชั้น					
4.	มีความรู้ ความสามรถ ทักษะ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบในการทำงาน					
5.	การทำงานยึดงาน เป้าหมาย กระบวนการและวิธีการเป็นหลัก					
6.	มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีไหวพริบ เฉลียวฉลาด					
7.	ผู้นำรู้จักตนเอง เปิดเผย มีอารมณ์มั่นคงหนักแน่น และเชื่อมั่นตนเอง					
8.	มีความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น					
9.	มีความริเริ่มสร้างสรรค์ก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ในงาน					
10.	กระตุ้น/จูงใจลูกน้องให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ					
11.	ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
12.	เป็นสื่อสัมพันธ์ที่ดี ทำให้สมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน					
13.	มีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง					
14.	ส่งเสริมการพัฒนาส่วนบุคคลและทีม					
15.	สอนงานให้ความรู้กับสมาชิกในทีม					
16.	พยายามทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า					
17.	รับฟังปัญหาของสมาชิกในทีมและให้คำแนะนำ					
18.	มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย					
19.	มีการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน หากพบว่ามีปัญหาอุปสรรค					
20.	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นและสะดวกสบายใจในการทำงาน					
	มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานตามสายงาน					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.2 บทบาทที่สมดุล					
21.	มอบหมายงานที่ชัดเจนตามหน้าที่และบทบาทที่ได้กำหนดไว้					
22.	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการรับผิดชอบการทำงาน					
23.	จำนวนสมาชิกในการปฏิบัติงานแต่ละงานเหมาะสม					
24.	สมาชิกในทีมประกอบด้วยบุคลากรที่มีความถนัดในงานแต่ละด้านแตกต่างกัน					
25.	ทุกคนภายในทีมรู้หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
	3.3 การติดต่อสื่อสาร					
26.	ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
27.	การสั่งงาน การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
28.	การถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสมตามสถานการณ์					
29.	ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างถูกต้องและชัดเจน					
30.	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้รับทราบทั่วถึงกัน					
31.	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างทีมงานได้ง่ายและรวดเร็ว					
32.	มีการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือระหว่างทีมได้ง่ายและสะดวก					
33.	การติดต่อสื่อสารของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมทำได้โดยง่ายและเป็นกันเอง					
34.	ปัญหาทางด้านภาษาในการสื่อสาร					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
35.	มีการพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรมร่วมกันหลาย ๆ รูปแบบ					
36.	มีการประชุมร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ					
37.	ทุกคนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดเผยต่อกัน					
38.	ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน					
39.	ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
40.	มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องความสามารถของบุคลากรตามโอกาส					
41.	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างบุคคลสามารถอดทนและควบคุมอารมณ์ได้					
42.	ความคาดหวังต่อการทำงานและบุคคล					
	3.5 ทักษะการจูงใจ					
43.	ทีมและผู้นำทีมสามารถสร้างให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็น ทัศนคติ และความแตกต่างระหว่างบุคคลได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการโหวตเสียง					
44.	ทีมและผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามและทำงานให้ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	3.6 ความขัดแย้ง					
45.	ธรรมชาติของการทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้ง					
46.	ความไม่ลงรอยกันในบทบาทหน้าที่หรือเรื่องส่วนตัวสมาชิกก็ยังสามารถทำงานร่วมกันได้					
47.	ให้ความสนใจในการประสานความคิดและใช้ความคิดที่ขัดแย้งของผู้ร่วมงานทำให้เกิดประโยชน์					
48.	ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานเสมอกัน					
	3.7 การวิเคราะห์ปัญหา					
49.	มีการวิเคราะห์ผลการทำงานเป็นระยะและสม่ำเสมอ					
50.	มีการนำเสนอผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา					
51.	ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.8 <u>การตัดสินใจ</u>					
52.	ในการตัดสินใจในการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจจากทีมมากกว่าคน ๆ เดียว					
53.	การตัดสินใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้ทราบข้อมูลทั้งหมด					
	3.9 <u>การประชุมทีม</u>					
54.	มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอยู่เสมอ					
55.	เมื่อมีปัญหาในการทำงานจะใช้วิธีการประชุมเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไข					
56	มีการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวและแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
57.	การประชุมมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานของกลุ่ม					
58.	มีเอกสารกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการประชุมแจ้งแก่สมาชิกล่วงหน้า					
59.	สมาชิกมาประชุมพร้อมเพรียงกันด้วยความเต็มใจ					
60.	ยอมรับมติการประชุม					
61.	บรรยากาศการประชุมเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและไม่เครียด					
62.	สมาชิกช่วยกันเตรียมการประชุม					
63.	สมาชิกได้รับประโยชน์จากการประชุม					
64.	ผู้เข้าร่วมประชุมตั้งใจรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น					
65.	ยอมรับหากความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากที่ประชุม					
	3.10<u>การประสานงาน</u>					
66.	มีการประสานงาน และประสานความเข้าใจของสมาชิกภายในทีม ระหว่างทีม ระหว่างทีมงานกับโรงเรียน และระหว่างทีมกับบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อผลประโยชน์ของโรงเรียน					
	3.11 <u>ความร่วมมือ</u>					
67.	บุคลากรทำงานช่วยเหลือกันโดยไม่ยึดมั่นว่าอยู่หมวดใดหรือฝ่ายใด					
68.	มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างทีม					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.12ความเป็นปึกแผ่นของทีม					
69.	ทีมมีความกลมเกลียวสมานฉันท์ และผูกพันต่อกันและกัน					
70.	กลุ่มมีการประชุมและทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
71.	งานจะต้องพึ่งพาสมาชิกในกลุ่มเป็นส่วนใหญ่					
72.	สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกันและพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่ม					
73.	ขนาดของกลุ่มมีความเหมาะสม					
74.	ยอมรับและเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม					
	3.13ปทัสถานและค่านิยม					
75.	ทีมอยู่ปฏิบัติงานอย่างพร้อมเพรียงกัน					
76.	ตรงต่อเวลา					
77.	ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น					
78.	รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
79.	สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน					
80.	สมาชิกเห็นว่าข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งและการอภิปรายต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเป็นการมองปัญหาคนละด้าน					
81.	สมาชิกเห็นว่าข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งและการอภิปรายต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมีคุณค่าและมีประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและทีม					
82.	สมาชิกมีความเสมอภาคกันในการทำงานเป็นทีม					
83	เปิดเผยต่อกัน ไม่วิพากวิจารณ์ลับหลัง					
84.	ถือความถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจ					
85.	ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด					
86.	ยอมรับผิดเมื่อทำผิด					
87.	ให้อภัย					
88.	ไม่เอาเปรียบ					
89.	เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น					
90.	ความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นของทีม ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
91.	มีความซื่อสัตย์สุจริต					
92.	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
93.	มีความไว้วางใจต่อกัน					
94.	มีการวิเคราะห์และทบทวนงานของตนเอง					
95.	ละเว้นในการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว					
96.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง					
	3.14 การทำตามข้อตกลง					
97.	ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย					
98.	ปฏิบัติตามปทัสถานและค่านิยมของทีม					
99.	ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรเรียน					
	4. องค์การ					
	4.1 โครงสร้าง					
1.	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม					
2.	แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้องและเหมาะสม					
3.	แบ่งส่วนอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ชัดเจน					
4.	กลุ่มงานมีขนาดที่เหมาะสม					
5.	มีคู่มือการทำงาน					
6.	บุคลากรเข้าใจขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
	4.2 บรรยากาศ					
7.	บรรยากาศการทำงานเป็นกันเองปราศจากพิธีรีตรอง เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลกัน					
8.	บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย					
9.	บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด บุคลากรสามารถพูดคุยหยอกล้อกันได้					
10.	บุคลากรทุกคนเข้าใจความสำคัญ เห็นด้วยและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามปทัสถานของทีม					
11.	บุคลากรเข้าใจ เห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
12.	ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้งานก้าวหน้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ					

ที่	พฤติกรรมการทำงาน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4.3 การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา					
13.	มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปลูกฝังและพัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บุคลากร					
14.	มีโครงการสอนงานและการนิเทศงานเพื่อพัฒนาทีม					
15.	มีระบบข้อมูลสารสนเทศเหมาะสมพร้อมเพรียง					
16.	มีทรัพยากรที่ทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน					
	4.4 การให้รางวัล					
17.	เน้นการให้รางวัลเป็นทีม					
18.	ให้รางวัลแก่ทีมที่เอื้อประโยชน์ระหว่างทีม					
19.	มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อุทิศให้กับทีม					
20.	มีระบบการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วุฒิบัตร					
	4.5 วัฒนธรรม					
21.	ผู้บริหารให้เกียรและให้การยกย่องต่อทีมและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม					
22.	ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร					
23.	[illegible]					
	วัฒนธรรมที่สำคัญของโรงเรียน					
24.	บุคลากรเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน					

ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ปัญหา.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางอัชฌา ชื่อสกุล เสียงหลาย

เกิดวันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พุทธศักราช 2495

สถานที่เกิด เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 72/31 ซอยเพชรเกษม 82(ศุภวรรณ 1) ถนนเพชรเกษม แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนเลิศหล้า ถนนกาญจนาภิเษก เขตบางบอน แขวงบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150

ตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเลิศหล้า ถนนกาญจนาภิเษก

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2509	ป.7 โรงเรียนวัดพลับพลาชัย
พ.ศ.2511	ม.ศ.3 โรงเรียนสตรีวิทยา
พ.ศ.2513	ม.ศ.5 โรงเรียนสตรีวิทยา
พ.ศ.2518	วท.บ. (สังคมวิทยา-มานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ.2521	สส.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ.2533	พม.

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2519	พนักงานโฆษณาหนังสือพิมพ์ชาวไทย
พ.ศ.2520	พนักงานฝ่ายโฆษณาหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นรีวิว
พ.ศ.2522-2524	อาจารย์พิเศษสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (บางมด) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรีในปัจจุบัน)