

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2. การทำงานเป็นทีม

- 2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ประเภทของทีม
- 2.4 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
  - 2.5.1 การมีปฏิสัมพันธ์
  - 2.5.2 การสื่อสารอย่างเปิดเผย
  - 2.5.3 การมีส่วนร่วม
  - 2.5.4 การมีเป้าหมายเดียวกัน
  - 2.5.5 การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
  - 2.5.6 การยอมรับนับถือ

#### 3. นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 188 - 191) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง อาชีพวิชาชีพชั้นสูงที่ให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ มีมาตรฐานในวิชาชีพ มีระยะเวลาที่ได้รับการฝึกฝนอบรม พัฒนาในระยะเวลาที่เพียงพอทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีองค์กรหรือสถาบันให้การรับรองของการประกอบวิชาชีพ

การดี อนันต์นาวี (2551 : 260) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งซึ่งสามารถวางแผนแผนหรือแบบอย่างการปฏิบัติตน ตามสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขึ้นในหน่วยงานของผู้ครองตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา การควบคุมการบริหารงาน การระดมทรัพยากร อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายรวมทั้ง ชุมชน ผู้ปกครอง โดยใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาดำเนินการบรรลุจุดมุ่งหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

บรรจบ บุญจันทร์ (2556 : 38) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557 : 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล อาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

กู๊ด (Good. 1973 : 14) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพในสถานศึกษาที่ทำหน้าที่บริหาร วินิจฉัย สั่งการ ควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจสถานศึกษา และการดำเนินการ

ที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรม เสริมหลักสูตร

แคมเบล (Campbell. 1979 : 22) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพในสถานศึกษาที่ทำหน้าที่จัดแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพซึ่งเป็นผู้ทำที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียน การสอน การดูแลระบบการศึกษาในสถานศึกษา และการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามกระบวนการ มีความสามารถ ความชำนาญการ และมีความรับผิดชอบสูงซึ่งสามารถรับผิดชอบกระบวนการทุกอย่างภายในสถานศึกษาได้

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป. : 7) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 129) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ใช้อำนาจบังคับบัญชา เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสถานศึกษา การสั่งการให้ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา สนองความคาดหวังของสถานศึกษาและชุมชนสร้างปฏิสัมพันธ์กับครู และบุคลากรต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพันจงรักภักดีต่อสถานศึกษา

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี (ออนไลน์ : 2553) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

#### 1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่

1.1 หัวหน้ามีบทบาทในการบังคับบุคคลเพื่อให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.2 ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นเร้าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน หรือด้านอื่น ๆ

1.3 ผู้ติดต่อมีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้ข้อมูล และบริการด้านการค้า

#### 2. บทบาทด้านสารสนเทศ ได้แก่

2.1 ผู้ตรวจสอบมีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ องค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2 ผู้เผยแพร่มีบทบาทในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก หรือจากหน่วยงานย่อย ให้กับสมาชิกขององค์กร

2.3 โฆษกมีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก ตามแผนหรือนโยบายขององค์กร

#### 3. บทบาทด้านการตัดสินใจ ได้แก่

3.1 ผู้จัดการมีบทบาทในการค้นหาการจัดการและสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาส และริเริ่มหรือแนะนำในด้านการควบคุมภายในองค์กร

3.2 ผู้จัดการสิ่งรบกวนมีบทบาทในการปรับการทำงานให้ไปในทางที่ถูก เมื่อองค์กร เผชิญกับสิ่งรบกวนที่ไม่คาดคิดมาก่อน

3.3 ผู้จัดการทรัพยากรมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่หน่วยงาน ต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3.4 ผู้เจรจา มีบทบาทในการเป็นตัวแทนองค์กรในการติดต่อเจรจากับองค์กรอื่น ๆ

ลิขสิทธิ์ อรุณพันธ์ (2554 : 148) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ ประกอบการเรียนการสอน

2. การประเมินผลการศึกษาและการรายงานการศึกษา เป็นการตรวจสอบดูว่านักเรียน บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ได้แก่รายงานผลการเรียน การประเมินผล

3. การบริหารงานวัสดุอุปกรณ์การศึกษา ได้แก่ การใช้บริการห้องสมุดโรงเรียน การบริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

วุฒิชัย ชมภู (2557 : 16) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำหลักและสัญลักษณ์ขององค์กร กำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น สร้างความร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

คเนเชวิก (Knezevich. 1984 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทของนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันจะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียนและการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ สามารถวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจ ทฤษฎีการบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้างการพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร มีความสามารถการบริหารการเงิน งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การสรรหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้ และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ มีความสามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคม คันทันนิ่งแฮม และคอร์เดียวโร (Cunningham and Cordeiro. 2000 : 135) กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีทักษะ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย
2. ความพร้อมในด้านการติดต่อสื่อสาร
3. การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
5. การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
6. ความยุติธรรม
7. การเปลี่ยนแปลง
8. การบริหารจัดการตนเอง
9. การปรับปรุง
10. การแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทในการอำนวยการบังคับบัญชา อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในสถานศึกษา สามารถสั่งการให้ผู้ปฏิบัติ หรือครูปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สนองความคาดหวังของสถานศึกษาและชุมชน และสร้างปฏิสัมพันธ์กับครูและบุคลากรต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพันจงรักภักดี ต่อสถานศึกษา ให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของชุมชน และประเทศชาติ

## การทำงานเป็นทีม

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 199) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550 : 87) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน และมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

เรณู เชื้อสะอาด (2552 : 7) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทีมงาน คือ ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน พึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ทุกคนเป็นสมาชิกของทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันให้สำเร็จ มีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตงานคุณภาพสูง พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาาร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และการประเมินผล

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553 : 11) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือ ใช้ทักษะ ประสพการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

อภิรักษ์ ทองโคตร (2553 : 10) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างร่วมกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ฟรานซิส และยัง (Francis and Young, 1979 : 44) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคล และผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพิลิตเพิลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

เกษสับบอม (Kezsbom, 1990 : 51) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากัน

ในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 2003 : 435) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

#### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ดาวเทียม บับทรี (2553 : 16) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานสูงขึ้น โดยนำความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน สมาชิกในทีมงานในองค์กรมีการเข้าใจก็ยอมรับ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้เกิดการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้น

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553 : 12) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานและมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อแข่งขันเพื่อส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553 : 19) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่างๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย กระแสของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

จารุวรรณ สะอาดล่อ (2556 : 22) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นมากต่อความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิภาพ

ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในการแข่งขัน เพื่อส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ธันด์ญา ประจงใจ (2557 : 58) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย กระแสของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ไคเยอร์ (Dyer. 1977 : 103) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การสร้างทีมเป็นกิจกรรมที่ได้มีการวางแผน เพื่อปรับปรุงวิธีการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จในงานของกลุ่ม และช่วยสมาชิกกลุ่มพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหา การสร้างทีมจึงเป็นแนวคิดที่ส่งผลต่อการปรับปรุงทีมงานและช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ การศึกษาแนวคิดการสร้างทีมงานทั้งผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ทำให้ทราบมิติของทีมงานและสามารถเปลือมิตีเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

ฮันท์ (Hunt. 1979 : 1) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่าเป็นอิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือความสามารถ และสิ่งจูงใจ คุณลักษณะของตัวบุคคลจะสัมพันธ์กับผลงานซึ่งผลงานขององค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์การ บุคคลในองค์การมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน พฤติกรรมในการทำงานจึงแตกต่างกัน ปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกันคือความสามารถ ความต้องการ ความคาดหวัง ประสบการณ์ และความนิยมชมชอบ บุคคลในองค์การจะมีพื้นฐานของความแตกต่างกันคือมีพลังต่อผู้กับความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบากไม่เท่ากัน มีความรักและความสนใจในการทำงานไม่เท่ากันชอบลักษณะของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน มีการติดต่อกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน และมีความรับผิดชอบต่อกิจที่ได้รับมอบหมายไม่เหมือนกันในส่วนมิตินองานคือภารกิจหรืองานที่พึงต้องกระทำให้เสร็จงานต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานที่องค์การจะต้องกระทำให้ลุล่วงเพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนว่าเป็นงานอะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง การทำงานของทีมงานต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

สก็อต และวอล์คเกอร์ (Scott and Walker. 1995 : 74) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาและมีการพัฒนาอย่างดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้น และมีความสมบูรณ์มากขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลและบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
9. ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน
10. ช่วยลดการขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย
11. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน
12. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อกระบวนการแก้ไขและการพัฒนา อีกทั้งยังสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การทำงานของคนภายในองค์กรก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็วและอีกทั้งยังสามารถช่วยให้งานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนสามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ประเภทของทีม

คูณ โคตะมี (2550 : 21) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมี 3 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงาน และผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือ และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้ากระบวนการผลิต คุณภาพสินค้าและสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือศึกษาปัญหาให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาแต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจการจะใช้วิธีการใดแก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารทีมแก้ปัญหาคือประชุมกัน 1 - 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงานทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจผลการศึกษาคือพบว่ามีทีมแก้ปัญหาคือสามารถลดต้นทุนการผลิตและปรับปรุงคุณภาพ

สินค้าให้ดีขึ้นแต่ไม่ประสบผลสำเร็จทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะไม่สามารถปลุกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วมทีมนี้เป็นที่นิยมกันมากในช่วงทศวรรษ 1970

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน เช่น บริษัท คาดีแลค ใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้าน ซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงาน และตัวแทนจากสหภาพแรงงานภารกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้า และประสิทธิภาพในการทำงานรูปแบบการทำงานช่วยฟื้นฟูพื้นฐานให้กับทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเองหรือทีมอิสระ เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 - 15 คนร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานสมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงานและควบคุมกิจกรรมของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ โดยกลุ่มสมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 246) กล่าวว่า ประเภทของทีมมี 3 แบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา หมายถึง ทีมที่มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการทำงานเป็นทีมแบบดั้งเดิมที่เริ่มมีการใช้ทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของงานหรือที่เรียกว่าทีมคุณภาพโดยที่ทีมงานจะประกอบด้วย สมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงมารวมตัวกันประมาณ 2 - 3 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง หมายถึง ทีมได้พัฒนาขึ้นจากทีมแก้ปัญหาอีกชั้นหนึ่ง เพราะทีมแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในงานและกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ทีมงานจะให้ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่ถ้าสมาชิกในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในผลงานแต่จะต้อง ปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือทำงานเพื่อเลี้ยงชีพเท่านั้น เขาก็จะไม่ใส่ใจและนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ อย่างไม่เต็มที่ โดยปฏิบัติงานแบบวันต่อวันอย่างไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง จะนำไปสู่การทดลองให้ทีมมีอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินงาน ของตนด้วยนอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมจะลดความสำคัญของความเป็นตัวตนของสมาชิกแต่ละคน โดยสมาชิกในทีมจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำสิ่งที่พวกเขาาร่วมกันตัดสินใจเลือก

และ ด้วยวิธีการที่เชื่อว่าดีที่สุด อย่างไรก็ตามบริหารตนเองก็ไม่ใช้กลุ่มพนักงานที่รวมตัวกัน โดยที่ สมาชิกแต่ละคนสามารถทำทุกอย่างได้อย่างอิสระตามที่ตนต้องการ แต่การทำงานของทีม จะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคล และ ความรู้สึกอยากจะทำงานด้วยความผูกพันในงาน โดยทีมบริหารตนเองจะประกอบด้วย สมาชิก ประมาณ 10 - 15 คน ประการสำคัญทีมบริหารตนเองสามารถเลือกสมาชิกของตนได้ อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนประเมินผลงานระหว่างกัน ทำให้หัวหน้างาน ลดความสำคัญลง และสมาชิกอาจจะผลัดเปลี่ยนกันนำทีมตามความเหมาะสม

3. ทีมข้ามสายงาน หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนก ต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือแม้แต่ระหว่างองค์กรมารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลพัฒนาความคิด สร้างสรรค์ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ อย่างคล่องตัว ปกติทีมข้ามสายงาน จะประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันแต่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน เช่น วิศวกรรม การตลาด การเงิน ชุมการ เป็นต้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 4) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรสามารถแบ่งตามหน้าที่ การบริหารงานได้เป็น 5 ประเภทได้แก่

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูงทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กรบางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำประโยชน์ ให้กับองค์กรโดยใช้ความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมงานระดับสูงมี ดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจจากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรและพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างชัดในค่านิยมกำหนดว่าองค์กรเป็นตัวแทนของอะไร สิ่งที่ถูกต้องคืออะไร สิ่งที่ผิดคืออะไร รักษาวัฒนธรรมสำนึกขององค์กรและกำหนดหลักการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกทีมงานให้เป็นรูปธรรม

1.3 การควบคุมการทำงานการออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญนับเป็นหน้าที่ โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้า เพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหารตั้งแต่การออกแบบองค์กรและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทนค่าจ้างรางวัล และแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การรักษารัตนคติต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอกเจรจาข้อตกลงที่สำคัญและมีหลักประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสมและสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาลและกำหนดนโยบายขององค์การ

2. ทีมงานบริหารระดับกลางลักษณะของทีมงานบริหารระดับกลางคือเป็นผู้จัดวางจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมากและทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์การจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงานสร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่างๆให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติได้แก่ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานบุคคลเหล่านี้ อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงานหรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่งสินค้าหรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้านภัตตาคารบนรถทัวร์รถไฟหรือบนเครื่องบินบุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้าจึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ทีมงานเชิงเทคนิคเป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์การซึ่งอาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้นมากเท่าใดความต้องการมาตรฐานยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมงานเชิงเทคนิคจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานปกติที่ทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกและการไหลของงานตามปกติในองค์การ โดยหน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งนับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ธรร สุนทรายุทธ (2551 : 220) กล่าวว่า ประเภทของทีมในการทำงานนอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานเป็นทีมกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือการพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 - 10 คน ทีมขนาดเล็กมักมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ลดต่ำลง สมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าและสมาชิกอยู่ตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการแต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
  - 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ
  - 1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
  - 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
  - 1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
  - 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
  - 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
  - 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
  - 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
  - 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
2. บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม
  - 2.1 รับนโยบายจากองค์กร
  - 2.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
  - 2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
  - 2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
  - 2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆ
  - 2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน
3. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้
  - 3.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
  - 3.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
  - 3.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
  - 3.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไป
  - 3.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
  - 3.6 กล้าแสดงความคิดเห็น
4. บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก
  - 4.1 รับผิดชอบงานจากหัวหน้าทีม
  - 4.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อบรรลุมเป้าหมายของทีมงาน
  - 4.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
  - 4.4 เป็นผู้ตามที่ดี

## 5. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้

- 5.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
- 5.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
- 5.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
- 5.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
- 5.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ตได้

## 6. บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

- 6.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้อง
- 6.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 6.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายบริหาร
- 6.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

พิมพลภัต ถ้วยอิม (2553 : 18) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของทีมขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ ซึ่งหลักเกณฑ์ที่นิยมใช้ในทางปฏิบัติ คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งทีมเป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมข้ามสายงาน และทีมบริหารตนเอง

คาร์ (Carr. 1992 : 45) กล่าวว่า แนวทางการใช้ทีมที่มีอำนาจมี 4 ประเภทคือ ทีมคุณภาพ ทีมโครงการ ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ สรุปได้ ดังนี้

1. ทีมคุณภาพ คือ ทีมที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์การบริการ กระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงานคุณภาพคือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา และใช้ทักษะที่จำเป็น เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ คือ ทีมที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการ เสร็จตามวัตถุประสงค์ นั้นทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลาย อย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนด วันเวลาที่ จะดำเนินการ ให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย คือ ทีมที่มีลักษณะเด่นและมีความแตกต่างกัน ด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญ ของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะ เหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิด โอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติภารกิจตั้งแต่ จุดเริ่มต้นของโครงการ และการใช้ทักษะทุกด้านของ สมาชิกเพื่อให้ถูกค่าเกิดความพึงพอใจ

เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มเล็ก ๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง คือ ทีมที่มีคุณภาพ มีอำนาจและมีประสิทธิผล มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่และสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น การตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิกรวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิก และการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis. 1994 : 4) กล่าวว่า ประเภทของทีมประกอบด้วย 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. ทีมระดับ สูง หมายถึง ทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากทีมมีงานที่ต้องกระทำหลากหลายทีมงานจึงต้องการสมาชิกที่สามารถแสดงมุมมองขององค์กรได้หลากหลายเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจมีสมาชิกชั่วคราวเข้าร่วมทีมงานด้วยเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประสานงานและควบคุมการทำงานของบุคคลอื่น ๆ ทีมมักจะจัดหา ผู้นำทีมงานในลักษณะวันต่อวันในองค์กร ทีมงานต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิก หลักขององค์กร มีการจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน พัฒนายุทธศาสตร์และบริหารงาน ระหว่างหน้าที่แตกต่างกัน

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก เช่น ผู้ส่งสินค้า หรือเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า สถานที่ต่าง ๆ สมาชิกทีมมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำเป็นประจำ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กรในที่นี้มาตรฐานอาจจะเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการให้บริการ แต่ต้องเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งทำให้มีความต้องการมากยิ่งขึ้น

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานประจำ และเป็นทีมที่อยู่นอกสายงานขององค์กร ทีมงานประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายฝ่าย หลายแผนก แต่มีคุณลักษณะที่พร้อมจะช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกหรือทีมอื่นอาจหมายความถึง

ทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อมก็ได้ ซึ่งทีมงานประเภทนี้จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งที่อาจจะมีการควบคุมเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ประเภทของทีม เป็นการทำงานหลากหลายรูปแบบ และมีบุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแบบแผน มีการปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา กระบวนการทำงาน คุณภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ช่วยกันอภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงสภาพการทำงานทีม

### การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

วารสาร ตระกูลสตูดิโอ (2550 : 31) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย คือ สิ่ง que ทุกคนในทีมจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยแล้ว เป้าหมายยังเป็นสิ่งที่จำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมมักทำให้การพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2. การแสดงออก คือ พฤติกรรมที่สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่ได้รับฟัง และตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคน เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จะทำให้บรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ คือ สิ่ง que ช่วยทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิก ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีอีกทั้งความรู้เรื่องการบริหารงาน การจูงใจคนสามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนรักงานสามัคคีร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับทีม คือ แนวทางที่ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์พยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

5. ความไว้วางใจ คือ การเชื่อถือกันและกันของสมาชิกในทีมงาน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้าม โดยไม่ต้องห่วงกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่นหรือการผ่อนปรน คือ การคิดวิธีปฏิบัติงาน แบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวม ของทีมงานหรือในส่วนตนเป็นรายบุคคล

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2550 : 71) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติงานใน 11 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่สมดุล
2. จุดมุ่งหมายชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
3. ความเปิดเผยและการเผชิญหน้า
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง
6. กระบวนการที่ดี
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
8. การทบทวนเป็นประจำ
9. การพัฒนาส่วนบุคคล
10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม
11. การสื่อความหมายที่ดี

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 65) กล่าวว่า การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีม คือ รู้จักคน และรู้จักกาลเวลา ดังนั้น การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพจึงมีปัจจัยหลักสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน การร่วมกันวางแผนการทำงาน การเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อแนวทางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารร่วมกันของสมาชิกด้วยการใช้ระบบเปิดกับองค์การภายนอกการแบ่งงานให้สมาชิกรับผิดชอบอย่างชัดเจน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหาจัดกลุ่มสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ คล้ายกับการทำงานอยู่ด้วยกัน เพื่อเพิ่มพลังในการทำงาน เลือกรรสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์

ไพโรจน์ บาลัน (2551 : 30) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้มีความเห็นพ้องต้องกัน ในแนวทางดำเนินโครงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันดำเนินการ

ตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้องโดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์ สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สุพิชญา ชัยโชติรานันท์ (2551 : 80) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีภาวะผู้นำ
3. มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า
5. มีกระบวนการทำงานที่ดี
6. เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. มีความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
10. เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน
11. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989 : 5) ได้กล่าวว่า ทีมงาน ประกอบด้วย

1. ความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคลโดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. การสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. การสนับสนุนและจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีม จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจังเปิดโอกาสให้พูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. ความร่วมมือและการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิก ในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีม เป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

6. วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่นการตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7. ผู้นำทีมที่เหมาะสมตามสถานการณ์และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8. การทบทวนบทบาทการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9. การพัฒนาบุคลากร มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกในทีมเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. สัมพันธ์ภายในระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี นับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ และได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

คาร์ (Carr. 1992 : 29) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีส่วนรับผิดชอบค่านิยมที่สนับสนุนทีมงาน

2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีคุณค่า

3. สมาชิกแต่ละคนในทีมงานต้องการรวมทักษะเพื่อทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย

4. มีการผูกมัดตนเองกับเป้าหมายของทีมงานอย่างแท้จริง

5. มีวิสัยทัศน์เฉพาะสามารถวัดและประเมินได้

6. มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังทีมโดยตรงอย่างทันที่ ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถนำมาใช้งานได้เพียงพอ และทันต่อความต้องการของทีม

7. มีการให้รางวัล กับทีมงาน ไม่ใช่ให้รางวัลกับสมาชิกแต่ละคน

8. มีการรวมพลังของบุคคลและความสามารถของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวโดยไม่มี การแบ่งแยก

โรมิก (Romig. 1996 : 124) การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ทีมงานทุกคนจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อที่ดีทั้งสองทางเกิดการคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กรองค์ประกอบที่สำคัญ

ที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันได้นั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปแบบ 5C คือ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือ การประสานงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียด ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน ให้มีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาของงานปฏิบัติที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ทันที่วงที่ ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนให้สมาชิกทีมงานมีอิสระในการให้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน สมาชิกทีมจะต้องมีความคิดที่หลากหลายในการทำงานซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของงาน ได้ ดังนั้นทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นสองทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

2. การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยจะมีการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

3. การประสานงาน สมาชิกในทีมที่มีการประสานงานในการปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมทีม มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในทีมงาน เพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การประสานงานต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันโดยปราศจากการควบคุมในองค์การ การประสานงานเป็นกลไกที่ใช้ในองค์การเพื่อที่จะเชื่อมโยงการกระทำของหน่วยงานย่อยซึ่งกันและกันเนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นในลักษณะแนวตั้งและแนวราบ ดังนั้นจึงต้องมีการประสานงานกันทั้งในและนอกวิชาชีพจึงจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ สมาชิกในทีมต้องมีความคิด สร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อการแก้ปัญหา จึงปฏิบัติแตกต่างไปจากงานที่ทำอยู่ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่ ๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้จริง จึงเป็นการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย

5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานและการพัฒนางานเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานและเป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบ งานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จึงเป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นการแก้ปัญหาร่วมกัน ต้องสร้างความสมานฉันท์ในวัตถุประสงค์ร่วมกัน ให้เกียรติ มีความไว้วางใจกัน ไว้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน จะเป็นการทำงานแบบการมีส่วนร่วม มากกว่าที่ผู้นำจะมีบทบาทแต่เพียงคนเดียว การมีส่วนร่วมที่ดี คือ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร เมื่อมีทีมงานขึ้นแล้วจะต้องมีการประยุกต์แนวทางการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องสร้างและรักษา ความเหนียวแน่นของทีม ร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน

#### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ประกอบด้วย

#### การมีปฏิสัมพันธ์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 13) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และศึกษาปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่ม และองค์กร เพื่อให้ทั้งบุคคลกลุ่ม และองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และในทุกสถานที่ที่มีคนอาศัยอยู่ ไม่ใช่เป็นเรื่องสามัญสำนึก แต่เป็นการศึกษาจากองค์ความรู้ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์ว่า จะทำอย่างไรจะจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ มีความสุข ความเพลิดเพลินในการทำงาน มีความพึงพอใจ และสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง และองค์กรได้ มนุษย์สัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถยอมรับ เคารพ ซินชม และเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มาทำงานร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคลออกมา สามารถพัฒนาความสามารถในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุตามวิสัยทัศน์

รัตนภรณ์ แวกระโทก (ออนไลน์ : 2552) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทางสังคมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่มหรือทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกันแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555 : 30) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดีความเป็นมิตรความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน

และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขุน ทินวัน (ออนไลน์ : 2557) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

นิติธร ปิลวาสน์ (ออนไลน์ : 2557) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการที่มนุษย์มีปฏิกริยากับบุคคล มักเกิดในกลุ่มมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะต้องมีการรวมกลุ่มกัน ตั้งแต่กลุ่มที่เล็กที่สุดคือ กลุ่มครอบครัว หรือ กลุ่มเพื่อนสนิท 2 คน จนถึงกลุ่มขนาดใหญ่ คือ กลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มประเทศ พฤติกรรมของคนในกลุ่มจึงย่อมมีผลต่อกันและกันเสมอ

เรแกน และเชฟเพิร์ด (Ragan and Shepherd. 1971 : 197) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมกลุ่มเป็นการศึกษาถึงธรรมชาติของกลุ่ม เมื่อมนุษย์มารวมตัวกันซึ่งมีการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม โดยใช้วิธีการอภิปราย และประเมินผลร่วมกัน

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 57) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

เคมปี และกัลป์ตี (Kemp and Gully. 1992 : 3) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันมีการพึ่งพาอาศัยและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีผลประโยชน์ร่วมกันมีความพึงพอใจมีการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์เป็นการรวมกลุ่มสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่มหรือทีม มีการพบปะพูดคุยกัน มีการประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความสามัคคีกันและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุขเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตรความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคลทำให้การสนับสนุนและมีน้ำใจในการอยู่ร่วมกันไม่ทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานอารมณ์แจ่มใสต่อกันมีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักในความสำคัญของกันและกันแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน โดยใช้วิธีการอภิปราย และประเมินผลร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การสื่อสารอย่างเปิดเผย

รัตนาภรณ์ แววกระโทก (ออนไลน์ : 2552) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมด้วยตนเอง มีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซาซบซิบนิทา ลดความสับสน ระงับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดคุยกับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 299) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งผ่านหรือถ่ายทอดความหมายใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจโดยทั่วกัน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 269) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยว่า หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บุคคลในองค์กรเกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

ยาเป็น เรืองจรรยา (ออนไลน์ : 2553) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์กลาง ในองค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

หนึ่งฤทัย นวลเป้น (ออนไลน์ : 2555) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การติดต่อสื่อสารที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่างๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงานหรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่างๆ อย่างเหมาะสม และในแง่ขององค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย การติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 88) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความคิดเห็น

แดเนียลและสไปเกอร์ (Daniels and Spiker. 1997 : 125) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

ซาเรมบ้า (Zaramba. 2003 : 5) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการสื่อสารในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การและช่วยให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

สรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นการสื่อสารกันภายในองค์กร และได้รับทราบข้อมูลในการทำงานหลายช่องทางอย่างรวดเร็วชัดเจนและทั่วถึง มีประโยชน์ต่อการทำงาน มีการสื่อสารด้วยความจริงใจ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล และเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน สามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้อย่างเปิดเผยตลอดเวลา ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ สำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ประสานนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น สามารถซักถามปัญหาหรือข้อสงสัยการทำงานจากผู้นำได้ตลอดเวลา การประชุมนัดพิเศษ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานกัน การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อกระบวนกรติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

#### **การมีส่วนร่วม**

ซุมส์คัลด์ อินทร์รัทธ์ (2551 : 44) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 540) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมิณผลโดยทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 2) ได้กำหนดว่า การมีส่วนร่วม คือการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีบทบาทและความรับผิดชอบในการร่วมคิด ร่วมวางแผนจัดการ ส่งเสริมสนับสนุน ตรวจสอบเพื่อพัฒนา การจัด การศึกษาและการปฏิรูป

หลักสูตรการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วีระศักดิ์ วงศ์อินทร์ (2557 : 11) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร

สุขตา แดงสุวรรณ (2558 : 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรม ในการจัดการศึกษาตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษานั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

โคเฮิน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff. 1980 : 9) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินการด้วย เช่น การจัดองค์กรกำหนดกิจกรรมพัฒนา และการตัดสินใจยังมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องของผลประโยชน์ และการประเมินผล

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 24 ) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นความร่วมมือ และขัดแย้ง คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงานพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

ฮอดจ์กินสัน (Hodgkinson. 1991 : 94) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก หรือความปรารถนาของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม และสร้างคุณประโยชน์เพื่อสังคม

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม เป็นการร่วมกันในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการทำงานทุกขั้นตอน ต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และร่วมกันใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และร่วมกันรับผิดชอบงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทุกอย่างที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ก็จะต้องร่วมกันดำเนินงานตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงานเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด ร่วมกันประเมินผลงานตนเองและเพื่อนร่วมทีม เพื่อขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษานั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การมีเป้าหมายเดียวกัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 81) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กร โดยรวมหรือเป้าหมายก็คือวัตถุประสงค์ ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

พัชสิรี ชมภูคำ (2552 : 84) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

รัตนภรณ์ แววกระโทก (ออนไลน์ : 2552) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการที่สมาชิกกลุ่มจะมีกิจกรรมร่วมกันของทีม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555 : 28) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการที่สมาชิกทีมงานมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกทีมงานทุกคนยึดมั่น และตระหนักในเป้าหมายของการทำงานอันเดียวกัน จึงมีพยายามทำความเข้าใจ ท่วมเท่ำกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

ชุน ทินวัน (ออนไลน์ : 2557) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการกระตุ้นคนในกลุ่มให้มีส่วนร่วมในการเกิดกิจกรรมร่วมกันของทีมหรือกลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

บราวน์ (Brown, 1983 : 54) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นเป้าหมายที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการทำงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989 : 21 ) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันที่ชัดเจน สอดคล้องกันสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการกำหนดทิศทางในการทำงาน มีเป้าหมายที่แจ่มชัด ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานซึ่งต้องตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาโดยรวม มีการให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการทำงานและทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รับผิดชอบในความผิดพลาดจากการทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน ร่วมมือกันแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคในการทำงาน และมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันที่ได้กำหนดขึ้น ยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ มีจิตสำนึกว่าต้อง ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ

ตามเป้าหมายมีความรับผิดชอบและเข้าใจเป้าหมายในการทำงานที่ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันแก้ไข ปัญหา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ออกนอกกรอบและที่สำคัญทุกคนต้องมีจิตใจแน่วแน่ ต่อเป้าหมาย

#### การไว้วางใจซึ่งกันและกัน

รัตนภรณ์ แวกระโทก (ออนไลน์ : 2552) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นหัวใจ สำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ณัฐวรรณ อยู่เจริญ (2553 : 12) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ หรือความคาดหวัง ในแง่บวกของบุคคล ๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะ ปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่ บวกได้รับการสนองตอบ หรือเป็นจริงแต่ความไว้วางใจจะลดลง หากความคาดหวังในแง่บวกนั้น ไม่ได้ได้รับการตอบสนอง หรือตอบสนองได้ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง กล่าวคือ เราจะเชื่อไว้วางใจ กับคนที่ไม่ทำให้เรา ผิดหวังนั่นคือเราจะไว้วางใจกับคนที่แสดงออกกับเราตรงตามความคาดหวัง ในแง่บวกของเราว่า บุคคลที่เราไว้วางใจจะเต็มใจและสามารถกระทำในสิ่งที่เราคาดหวังได้ บรรลุผลสำเร็จ

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553 : 29) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกระหว่าง บุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ ในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555 : 26) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการที่บุคคลที่เป็น สมาชิกทีมหรือผู้นำทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจปราศจากการบีบบังคับ เกิดความเชื่อมั่น และไว้เนื้อ เชื่อใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิรภา รุ่งเรืองศักดิ์ (2557: 32) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิด จากความเชื่อ ทศนคติตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใช้บริการกับผู้ให้บริการที่ทำให้ เกิดพฤติกรรมหรือความเต็มใจที่จะใช้สินค้าหรือบริการหนึ่ง ๆ

วู้ดค็อก (Woodcock, 1989 : 132) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญ ที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริม สนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดง ความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้ บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้อง

สัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังอันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

มาซอล (Marshall. 2000 : 12) กล่าวว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

สรุปได้ว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรักความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ หรือความคาดหวัง ในแง่บวกของบุคคล ๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่น โดยมีความเป็นมิตร รักและหวังดีต่อกัน เมตตา ซื่อสัตย์ ศรัทธาให้เกิดริ้วรอยซึ่งกันและกัน ไว้วางใจสมาชิกทีมในการทำงาน สามารถปรับทุกข์ มีความเชื่อมั่นในผู้นำทีมในการช่วยแก้ปัญหา ความผิดพลาดจากการทำงาน ได้และกล้าแสดงความคิดเห็นหรือรับฟังความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่องไม่จับผิดซึ่งกันและกัน มีอิสระในการทำงาน มีการตอบข้อสงสัยในการทำงาน แก้ก้นอย่างเป็นประโยชน์ได้ทุกเรื่อง มีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาลงมือในการทำงานได้ วางใจและเชื่อมั่นในต่อเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

#### **การยอมรับนับถือ**

สมพงษ์ เกษมสิน (2550 : 31) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นการแสดงความเคารพต่อพวกพ้องเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งจะส่งผลต่อความสุขและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ

ลักพงษ์ โกษาแสง (2553 : 29) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นการรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555 : 29) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นการที่สมาชิกทีมยอมรับในความรูความสามารถ จุดดีจุดเด่น ความแตกต่างด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจสิทธิอันพึงมีพึงได้ บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเองเพื่อนร่วมทีมกล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดส่งผลให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ประคัลภ์ ปัทมทลิ่งกูร (ออนไลน์ : 2555) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความสำคัญมากสำหรับคนที่เป็ผู้นำ ผู้นำจะต้องได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามหรือพนักงานในองค์กร ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามหรือคนในองค์กร ผู้นำก็จะ

สามารถที่จะนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรใดที่พนักงานมีความยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในผู้นำของตน องค์กรนั้นจะไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และเป้าหมายขององค์กร ก็จะประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจเอาไว้ การที่จะทำให้คนในองค์กรเกิดการยอมรับนับถือ ต้องไม่พูดในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ ยอมรับในสิ่งที่ตนทำผิด ยกความดีให้กับคนในองค์กร เมื่อคนในองค์กรทำงานได้ดี และประสบความสำเร็จ ไม่นินทาคนอื่นลับหลัง เปิดเผย และจริงใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้คนในองค์กรยอมรับนับถือผู้นำ

บุญมี เวียงนนท์ (2556 : 24) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นการที่บุคคลได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับ การเสนอความคิดเห็นที่มีคุณค่า ในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนบุคลากรได้ปฏิบัติงานสำคัญ ๆ ของสถานศึกษาร่วมปฏิบัติหน้าที่ทั้งในฐานะผู้นำและสมาชิกที่ดีที่ดีได้รับโอกาสร่วมกิจกรรมพบปะ สัมผัสกับผู้บริหาร และผู้ร่วมงานนอกเวลาปฏิบัติงาน

เฮอซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 31) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นการได้รับการยกย่องนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 160) กล่าวไว้ว่า การยอมรับนับถือ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคน ต้องการได้รับ โดยให้ผู้อื่นมองเห็นความสำคัญของตนและเมื่อกระทำในสิ่งที่ดีงามแล้วก็ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้และแสดงความยอมรับนับถือเพราะฉะนั้น เขาจึงต้องการให้ผู้อื่นแสดงความสนใจ ให้เกียรติเขา เขารู้สึกมีกำลังใจในการดำรงชีวิตมากขึ้น เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกมีขวัญในการทำงานสูง ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจเฉพาะเรื่องงานอย่างเดียวแต่สนใจไต่ถามชีวิตส่วนตัวของเขาด้วยความต้องการการยกย่องนับถือในบางครั้งอาจทำให้บุคคลมีการกระทำแปลก ๆ เพื่อเรียกร้องความสนใจเพื่อป้องกันการกระทำเหล่านี้เราจึงควรป้องกันไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้ใดให้ความสนใจใยดีต่อปัญหาของเขา

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 132) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ เป็นการรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือเป็นการที่บุคคลได้รับความเคารพ เมื่อกระทำในสิ่งที่ดีงามแล้วก็ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้และแสดงความยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน จากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกระทำโดยการให้ความช่วยเหลือ ยอมรับฟังความคิดเห็น

ที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับเหตุผลและการตัดสินใจ  
 ในบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีม ยอมรับในสิทธิอัน  
 พึงมีพึงได้ของเพื่อนร่วมทีม ยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของทุกคนและยอมรับในความรู้อัน  
 ความสามารถจุดดีจุดเด่นของทุกคนให้เกิดิเพื่อนร่วมทีมมีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญ  
 ต่อการทำงานสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ รับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน  
 และผู้บังคับบัญชาและให้ความศรัทธาในตัว ผู้นำทีมยกย่องชมเชย แสดงความยินดีต่อเพื่อน  
 ร่วมงาน ส่งผลให้การทำงานของคนในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

### นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นโยบายการศึกษาที่ยกระดับคุณภาพการพัฒนาการศึกษาช่วงปี พ.ศ. 2560 ให้ความสำคัญ  
 ในเรื่องคุณภาพ ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสังคมการเรียนรู้ ลดความเหลื่อมล้ำทางด้าน  
 เศรษฐกิจและสังคม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้เกิดการพัฒนายั่งยืน  
 ในแต่ละด้าน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560 : 40)

1. ด้านคุณภาพการศึกษา มุ่งไปที่เรื่องการพัฒนาคุณภาพของครู กระบวนการเรียนรู้  
 และการวัดผลที่อิงคุณภาพเด็ก การจัดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ การศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองที่ดี  
 ของชาติและของโลก การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม มีทักษะ  
 ชีวิต และมีความรับผิดชอบ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของคุณภาพการศึกษา ให้ความสำคัญ  
 กับการจัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้รายบุคคล และการใช้เทคโนโลยี  
 ช่วยอำนวยความสะดวกและการเข้าถึงการเรียนรู้มากขึ้น รวมถึงการติดตามความสำเร็จของผู้เรียน

2. ด้านความเสมอภาคทางการศึกษา มุ่งไปที่เรื่องสิทธิในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ  
 ความเสมอภาคของกลุ่มด้อยโอกาสในการพัฒนาทักษะ และการเพิ่มการเข้าเรียนหลังการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน

3. ด้านประสิทธิภาพการศึกษา มุ่งไปที่เรื่องการจัดสรรทรัพยากร ระบบธรรมาภิบาล  
 และความน่าเชื่อถือของหน่วยงานที่จัดการศึกษา การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การศึกษา  
 ภาคประชาชน และกลไกการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของบุคคลทุกช่วงวัย

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้นำนโยบายในการพัฒนาการศึกษา  
 ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดทิศทางการ  
 ปฏิรูปการศึกษาไทยในปัจจุบัน และเพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความมั่นคงและแข็งแกร่งยิ่งขึ้น  
 รวมถึงในด้านการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อสถานศึกษานั้น ควรมีระบบการทำงานที่ดี  
 โดยการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน โครงสร้างของหน่วยงาน นโยบายการบริหารและการพัฒนา

ด้านบุคลากร กิจกรรมการควบคุม และการติดตามและประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมก็เป็นที่อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพื่อช่วยในการสร้างประสิทธิผลของการทำงาน เพราะการร่วมมือร่วมใจกันถือเป็นการรวมพลังการทำงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานและต่อองค์กร ทั้งนี้ บทบาทการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาป्राจันบุรี เขต 1 และเขต 2 เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนานโยบายการศึกษาสู่การพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางด้านสังคม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาป्राจันบุรี เขต 1. 2560 : 7)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

โคสโลว์ (Koslo. 1989 : 1159 - A) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญและกำลังใจของครู โดยศึกษาจากโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา อย่างละ 2 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง พฤติกรรมของครูใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของครูจะทำให้ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติการไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบังคับ ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครู การไม่รับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจโดยขาดข้อมูล ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การสื่อสารไม่ดี และการขาดความกระตือรือร้น

ออสติน และบาลด์วิน (Austin and Baldwin. 1991 : 154 - A) ได้วิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ทำงานขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

แคทเซนบาสส์ค (Katzenbach. 1997 : 104) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจาก

ความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

### งานวิจัยในประเทศ

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานครโดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : 203) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 1 พบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 1 โดยภาพรวมสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐฐา บุตรเทียน (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดาวเทียม บัณฑิต (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะความพิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความ พิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งธนา แสงมณี (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ในสังกัดภาค 6 พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก 2) ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน ได้แก่วามสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าสภาพการปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

อัจฉรา ชุณณะวงศ์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง พบว่า 1) ความคิดเห็นของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ความคิดเห็นของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับค่อนข้างสูง

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง พบว่า 1) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อริศษรา อุ่มสิน (2560 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือสิ่งที่มีความสำคัญในทุกองค์กร ซึ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี สนับสนุนให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรได้มีโอกาสร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีการมีปฏิสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายเดียวกัน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ จะทำให้การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นจนประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี