

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สารนิพนธ์
ของ
ประพันธ์ คำสามารถ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2553

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สารนิพนธ์
ของ
ประพันธ์ คำสามารถ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

บทคัดย่อ
ของ
ประพันธ์ คำสามารถ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2553

ประพันธ์ คำสามารถ. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของ
บุคลากร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 6 โรงเรียน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่
ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(Standard Deviation) ค่าสถิติ t-test (Independent Sample) การวิเคราะห์ความแปรปรวน
ทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffé's
method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน คือ ด้าน
สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านความสัมพันธ์
ภายในทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการ
ติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ
เป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ดำเนินงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามอายุของโรงเรียน พบว่า มีการทำงานเป็นทีมโดยรวม
และรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้าน
การพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ
เป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
ในโรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปีอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY ON TEAMWORK OF PERSONNEL IN SCHOOLS
UNDER THE BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

AN ABSTRACT
BY
PRAPHAN KHAMSAMART

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
March 2010

Praphan Khamsamart. (2010). *A Study on Teamwork of Personnel in Schools under the Bangkok Educational Service Area Office 1*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr.Jaruwan Ployduangrat.

The purposes of this research were to study the teamwork of personnel in the schools under the Bangkok Educational Service Area Office 1 and to compare the teamwork of personnel classified by school size and years of school running. The samples for this research consisted of 208 school administrators and teachers in 6 schools under the Bangkok Educational Service Area Office 1 in the 2008 academic year. The instrument used for collection of data was a 5 - level rating scale questionnaire with the Cronbach's alpha reliability of 0.96. The statistics used to analyze the data were mean, percentage, standard deviation, t-test (Independent Sample), One-Way Analysis of Variance and post-hoc Scheffé's method.

The results of this research were as follows.

1. The teamwork of personnel in the schools under the Bangkok Educational Service Area Office 1 in overall and every aspect was rated at the high level.

2. The comparisons of the teamwork of personnel in the schools under the Bangkok Educational Service Area Office 1 as classified by school sizes in overall and every aspect found that the aspects of participation and opportunity to be leader, support and trust, and relationship within teamwork had significant difference at .05 level; the aspects of open communication and development of personnel had significant difference at .01 level; the aspects of clear objectives and corresponding goals, suitable workflow and participation in decision-making at work had no significant differences. When compared the aspects of the teamwork by years of school running it was found that the teamwork in overall and its 5 aspects, namely, suitable workflow, participation in decision-making at work, open communication, support and trust and development of personnel had no significant differences; the aspects of clear objectives and corresponding goals, participation and opportunity to be leader and relationship within teamwork of those in the schools with 60-year school running were significantly higher than those in the schools with less than 60-year of school running at .05 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ของ ประพันธ์ คำสามารถ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ประธานกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และอาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและมีคุณภาพตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบบทความย่อภาษาอังกฤษให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา และอาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงเพิ่มเติมขั้นสุดท้าย ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วัฒน์ย์ วัฒนสัมฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา ผู้ใหญ่ อาจารย์ ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดร.นิตย์ วัฒนรัตนวาณิชย์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร นายเดิบ ไยเจริญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 นายนิพนธ์ ชื่นตา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปรีดาภิบาล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนวัดโสมนัส โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม โรงเรียนอนุบาลวัดปรีดาภิบาล โรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒน์ (วัดโบสถ์) โรงเรียนอนุบาลสามเสน และโรงเรียนอนุบาลพิบูลย์เวศม์ ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนวัดชนะสงคราม โรงเรียนวัดพลับพลาชัยและโรงเรียนพญาไท ที่ช่วยในการตอบแบบสอบถาม (Try out) เครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ น้อง ภรรยา ลูกสาว และเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และให้กำลังใจมาโดยตลอด จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและคุณประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งสักการะพระคุณบิดา ผู้ล่วงลับไปแล้ว มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ประพันธ์ คำสามารถ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
2 เอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.....	12
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	13
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	15
วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน.....	17
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	18
ประเภทและรูปแบบของการทำงานเป็นทีม.....	22
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	26
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	31
การพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	33
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน.....	33
ความหมายของการพัฒนาทีมงาน.....	35
ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน.....	35
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน.....	40
การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย.....	57
ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม.....	58
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน.....	58
สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ.....	59
การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย.....	60
การสนับสนุนและไว้วางใจกัน.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน.....	62
การพัฒนาบุคลากร.....	63
ลักษณะของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	63
ขนาดของโรงเรียน.....	63
อายุของโรงเรียน.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
งานวิจัยในประเทศ.....	65
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	98
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	99
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	101

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	115
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	117
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ หนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้าน.....	137
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	143

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	56
2 จำนวนประชากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	75
3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	76
4 จำนวนและร้อยละลักษณะของโรงเรียนของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1.....	81
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม และรายด้าน.....	82
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย รายด้านและรายข้อ.....	83
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านขั้นตอน การทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยรวมและรายข้อ.....	84
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจดำเนินงาน โดยรวมและรายข้อ.....	85
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านสมาชิก มีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ.....	86
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการติดต่อ สื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้อ.....	87
11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสนับสนุน และไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ.....	88
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ ภายในทีมงาน โดยรวมและรายข้อ.....	89

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนา บุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	90
14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน.....	91
15 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	92
16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาด ของโรงเรียนระหว่างคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้(Scheffé's method).....	94
17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีม ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามอายุของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	96

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน.....	20
3 ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม.....	29
4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	51

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในโลกของการทำงานในปัจจุบัน เราไม่อาจอยู่คนเดียวได้ เราจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นด้วยเหตุว่า ความรู้ ความสามารถของคนเราแต่ละคนมีจำกัด เมื่อมาดูถึงการทำงานก็เช่นกัน เราอาจเก่งในเรื่องบางเรื่อง และเราอาจจะอ่อนในบางเรื่อง ด้วยเหตุนี้เอง การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญในทุกหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมกลายมาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี (วรารณ ตรีกุลสุษดี. 2549: 2)

ถึงแม้ว่ามนุษย์จะเป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่รวมกันเป็นสังคม (Social Animals) ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานต่างๆ ได้สำเร็จตามที่ต้องการ แต่พัฒนาการของเราในยุคสังคมอุตสาหกรรม (Industry Society) ซึ่งให้ความสำคัญกับการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ความชำนาญในการทำงาน (Job Specialization) และค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม (Individualism) ที่ให้ความสำคัญสำคัญกับตนเองและความเป็นส่วนตัว ทำให้เราไม่ได้พัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน การพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทำให้คนเราส่วนใหญ่มุ่งแต่จะทำงานของตนให้สำเร็จ และบางครั้งอาจทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มบ้าง แต่ก็ไม่ใช่การทำงานเป็นทีม จนค่อนข้างเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า คนไทยทำงานเป็นทีมไม่เป็น เพราะเราต่างมีนิสัยที่ชอบทำอะไรตามใจคือ ไทยแท้ โดยจะไม่วางแผนการทำงานและประสานงานล่วงหน้า แต่จะชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์; และคนอื่น ๆ. 2545: 9) และธรรมชาติของคนไทยเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน คนไทย 1 คน สามารถสู้กับคนชาติอื่นได้ถึง 3 คน แต่ถ้าให้คนไทย 10 คน สู้กับคนชาติอื่นเพียง 3 คน ก็อาจแพ้เขาได้ เมื่อพิจารณาให้กว้างและลึกลงไปจะเห็นว่า ในการทำงานนั้น ไม่ว่าจะในระดับกลุ่มที่มีสมาชิกไม่กี่คน จนถึงระดับสูง ที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากและเมื่อพิจารณาถึงระดับความสำคัญซึ่งมีมากไปจนถึงระดับประเทศแล้ว จุดนี้ับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันแล้ว ไม่ว่าจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้สวยงามอย่างไร มีบุคลากรที่มีความรู้สูงมาก มีกำลังเงินที่พร้อมมูล แต่ความสามารถในการทำงานร่วมกันไม่มี ก็ย่อมจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ตั้งแต่ระดับเล็กไปถึงระดับชาติได้อย่างชัดเจน หากสังคมกลุ่มเล็กๆ ไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ประเทศชาติซึ่งเป็นผลรวมของกลุ่มคนหลากหลาย ก็คงไม่สามารถเจริญก้าวหน้าไปได้ (ทศนา แคมมณี. 2545: 11)

ในการบริหารงาน หากพิจารณาในอีกแนวหนึ่ง ซึ่งคิดว่าจะช่วยให้เห็นภาพรวมได้ง่ายยิ่งขึ้นในระดับปฏิบัติการคือ แบ่งองค์ประกอบออกได้เป็นสองส่วนที่สำคัญ คือ ระบบการทำงานกับเรื่องบุคลากร โดยปกติแล้วการบริหารใดๆ ก็ตาม งานกับบุคลากร จะต้องดำเนินงานควบคู่ผสมผสานกันอยู่ตลอดเวลา งานจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันนักวิชาการทางด้านการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ ได้ให้ความสนใจในระบบและกระบวนการที่เกี่ยวกับคนในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เป็นอันมาก และได้คิดเทคนิคเฉพาะต่างๆ ออกมาในหลายรูปแบบ สิ่งหนึ่งซึ่งได้รับการพิจารณาและเน้นอย่างเด่นชัดคือเรื่องการทำงานแบบเป็นทีมงาน (Team Working) (อุทัย บุญประเสริฐ. 2531: 33-34)

โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีจำนวน 16 โรงเรียน ได้จัดการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา ในปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ดำเนินโครงการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียนโดยจัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า มีระดับชั้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่ถึงร้อยละ 60 จึงควรมีการพัฒนาในระดับคุณภาพการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) (กลุ่มงานวัดผลและประเมินผลการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. 2552: 52)

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ควรจะมีการพัฒนาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 30 ที่กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนาระบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549: 9) ซึ่งการจะพัฒนาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสามารถสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน (Team Building Effectiveness) โดยที่ผู้บริหารต้องปรับตัวจากหัวหน้าที่เคยสั่งงานเพียงอย่างเดียว มาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงาน ควบคุม และร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ทีมต้องการ (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์; และคนอื่นๆ. 2545: คำนำ) เนื่องจากว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของทุกคนที่มี

ความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ มาช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอันจะทำให้ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาวาร์ (2544: 245) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลงานมากกว่าต่างคนต่างทำหรือเกิดพลังรวม เพราะมีความสอดคล้องและความต่อเนื่องในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้ทำงานก็ใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมกันทำงานของบุคลากรในโรงเรียน มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในการนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 นำไปปรับปรุง พัฒนาตนเองและใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 รวม 8 ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 16 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 628 คน จำแนกตามขนาดโรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง 5 โรงเรียน จำนวน 87 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 9 โรงเรียน จำนวน 394 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 2 โรงเรียน จำนวน 147 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 208 คน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 6 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 30 และการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
 - 1.1 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่
 - 1.1.1 ขนาดกลาง
 - 1.1.2 ขนาดใหญ่
 - 1.1.3 ขนาดใหญ่พิเศษ
 - 1.2 อายุของโรงเรียน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 1.2.1 ไม่เกิน 60 ปี
 - 1.2.2 มากกว่า 60 ปี
2. ตัวแปรตาม คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน 8 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย
 - 2.2 ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม
 - 2.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
 - 2.4 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
 - 2.5 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
 - 2.6 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน
 - 2.7 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
 - 2.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำหรือข้อความที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใน 8 ด้าน ดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม หมายถึง มีการร่วมกันจัดระบบข้อมูล วางแผนกำหนดวิธีการหรือกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงซึ่งกระบวนการขั้นตอนการทำงานต้องมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ต่างๆ และมีการทบทวนประเมินผลการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด

1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลที่ต้องสมบูรณ์ เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

1.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ความสามารถและตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

1.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึงมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน โดยข้อมูลที่ส่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม ครบถ้วนสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน

1.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน หมายถึง สมาชิกร่วมมือกันทำงานโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน นับถือในความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

1.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน หมายถึง สมาชิกมีความสามัคคีและผูกพันกันภายในทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานได้วางไว้

1.8 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกสามารถใช้เทคโนโลยี

และสื่อต่างๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการ กำกับดูแลสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

3. โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

4. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนซึ่งเป็นข้าราชการครู และพนักงานราชการตำแหน่งครูผู้สอนที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนของรัฐที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ขนาดโรงเรียนซึ่งแบ่งตามจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. 2551: 2) จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

5.1 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน

5.2 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 -1,500 คน

5.3 ขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

6. อายุของโรงเรียน หมายถึง ช่วงเวลานับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งหรือมีมาจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

6.1 ไม่เกิน 60 ปี

6.2 มากกว่า 60 ปี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรตามของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของวู้ดค็อก (Woodcock. 1989: 75-116) ที่กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน คือ 1. บทบาทต่างๆ ที่สมดุล 2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า 4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 5. ความร่วมมือและ

ความขัดแย้ง 6. กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8. การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 9. การพัฒนาตนเอง 10. สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 11. การติดต่อสื่อสารที่ดี

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15-16) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน 2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน 3. มีความเชื่อถือวางใจกัน 4. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจ ของคนอื่น 6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น 8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด 9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมมั่นคงและสอดคล้องกับงานเป้าหมายและสมาชิกทีม

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15) กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้ 2. มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง 3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ 4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิก 5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม 6. ยอมรับความขัดแย้ง 7. สนับสนุนเชื่อใจกัน 8. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

โคมยง โตะทอง (2540: 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จย่อมต้องมีปัจจัยหลายประการเป็นส่วนประกอบ ดังนี้ 1. จุดมุ่งหมายชัดเจน 2. มีทักษะในงานที่ทำ 3. มีความเชื่อถือกัน 4. มีพันธสัญญา 5. มีการสื่อสารทั่วถึง 6. มีทักษะในการสร้างข้อตกลง 7. มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก

ข้อฟ้า สุประดิษฐ ณ อยุธา (2541: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะขององค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีดังนี้ 1. ภารกิจชัดเจน 2. เป้าหมายกระจ่างชัดได้ 3. บุคลากรมีทักษะ ความชำนาญ 4. บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทีม 5. ความเป็นผู้นำที่ระบอบอย่างชัดเจน 6. การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระจ่าง 7. โครงสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ 8. ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ 9. มีสิ่งตอบแทนควบคู่ไปกับการความสำเร็จ 10. บรรยากาศโดยรวมช่วยกระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามสูงสุด

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 202-209) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่ามีองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1. มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน 2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 3. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ 4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง 5. วิธีการที่เชื่อถือได้ 6. การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ 7. การพัฒนาบุคลากร 8. ความสัมพันธ์กับกลุ่มทีมงานเป็นไปด้วยดี 9. การสื่อสารที่ดี

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544: 34-36) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีปัจจัยสนับสนุน ดังต่อไปนี้ 1. ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม 2. เป้าหมาย 3. ความสามัคคี 4. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5. ความคิดสร้างสรรค์ 6. การจูงใจ 7. การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1. เป้าหมาย 2. การแสดงออก 3. ความเป็นผู้นำ 4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน 5. ความไว้วางใจ 6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน

สมคิด บางโม (2550: 248) ได้ประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ 1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก 2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน 3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน 4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี 6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน 7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 8. การพัฒนาทีมงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 224-225) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1. ความชัดเจนของเป้าหมาย 2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง 3. ความเชื่อถือระหว่างกัน 4. ความผูกพัน 5. การสื่อสารที่ดี 6. ทักษะในการเจรจา 7. ผู้นำที่เหมาะสม 8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก

จากลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แล้วเห็นว่านักการศึกษาได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกันหลายประเด็น ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถทำให้การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 เกิดประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน 8 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย
2. ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
6. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน
7. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
8. การพัฒนาบุคลากร

2. ลักษณะของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกขนาดของโรงเรียน โดยอาศัยผลการวิจัยของ ธนวัฒน์ สิงห์คาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน พรชัย คำรพ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1

พื้นที่การศึกษาตราด พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน

ส่วนอายุของโรงเรียน ผู้วิจัยได้อาศัยผลการวิจัยของพรชัย คำรพ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน บุญป้อง สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน และประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการกำหนดขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมเชิงเศรษฐกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระยะเวลาเปิดดำเนินการของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับต้นทุนดำเนินการของโรงเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียนมาเป็นตัวแปรลักษณะของโรงเรียนเพื่อจะศึกษาว่าขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียนจะมีผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ในระดับใด ดังนี้

2.1 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

2.1.1 ขนาดกลาง

2.1.2 ขนาดใหญ่

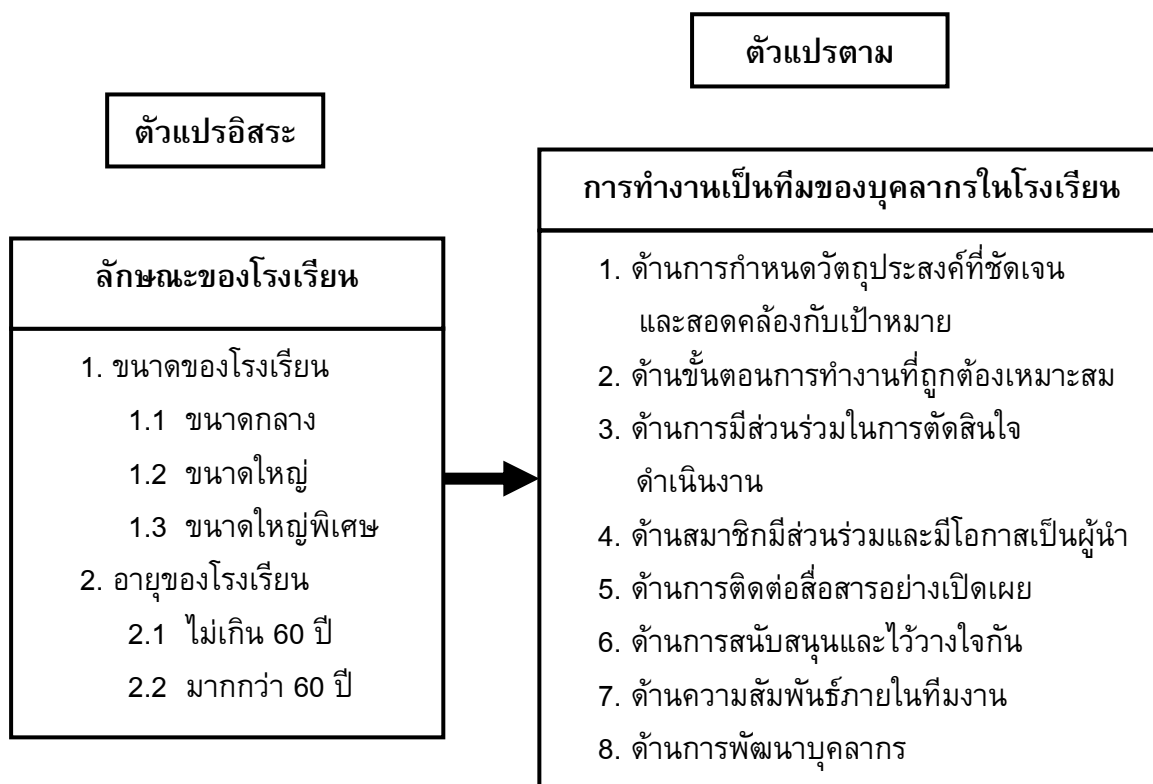
2.1.3 ขนาดใหญ่พิเศษ

2.2 อายุของโรงเรียน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 ไม่เกิน 60 ปี

2.2.2 มากกว่า 60 ปี

จากแนวคิดและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เขียนเป็นแผนภาพประกอบกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

2. บุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีอายุของโรงเรียนต่างกัน มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากวรรณกรรม เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
3. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม
4. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
 - 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย
 - 4.2 ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม
 - 4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
 - 4.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
 - 4.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
 - 4.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน
 - 4.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
 - 4.8 การพัฒนาบุคลากร
5. ลักษณะของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 5.1 ขนาดของโรงเรียน
 - 5.2 อายุของโรงเรียน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ลักษณะทางภูมิศาสตร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีพื้นที่ตามเขตปกครองแยกเป็น 17 เขตการปกครองได้แก่ 1) เขตราชเทวี 2) เขตพญาไท 3) เขตบางซื่อ 4) เขตดุสิต 5) เขตสัมพันธวงศ์ 6) เขตปทุมวัน 7) เขตพระนคร 8) เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย 9) เขตบางนา 10) เขตคลองเตย 11) เขตบางคอแหลม 12) เขตยานนาวา 13) เขตพระโขนง 14) เขตวัฒนา 15) เขตบางรัก 16) เขตสาทร 17) เขตดินแดง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยงานระดับกอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันมีสถานที่ตั้งอยู่อาคาร 4 พญาไท ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี (อาคารหลังที่ 1) และ อาคารหอประชุมพญาไท ซอย 5 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี (อาคารหลังที่ 2) แบ่งการบริหารงานออกเป็น 6 กลุ่ม 8 ฝ่าย 1 หน่วย ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2551: 1-2)

1. กลุ่มอำนวยการ มีบุคลากร 25 คน
 - ฝ่ายบริหารทั่วไป
 - ฝ่ายบริหารการเงินและสินทรัพย์
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีบุคลากร 16 คน
 - ฝ่ายบริหารงานบุคคล
 - ฝ่ายวินัยและนิติการ
3. กลุ่มนโยบายและแผน มีบุคลากร 6 คน
 - ฝ่ายนโยบายและแผน
 - ฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารและการสื่อสาร
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีบุคลากร 5 คน
5. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีบุคลากร 2 คน
6. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีบุคลากร 65 คน
 - ฝ่ายนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 - ฝ่ายนิเทศติดตามประเมินผลระบบคุณภาพการศึกษา
7. หน่วยตรวจสอบภายใน มีบุคลากร 2 คน

และมีผู้บริหารภายในสำนักงาน จำนวน 11 คน

- ผู้อำนวยการ 1 คน
- รองผู้อำนวยการ 10 คน

มีโรงเรียนในสังกัด 58 โรงเรียน แบ่งเป็น

- 1) ระดับประถมศึกษา 18 โรงเรียน
- 2) ระดับมัธยมศึกษา 40 โรงเรียน

เปิดสอนในระดับชั้น

- อนุบาล 3 ขวบ – ประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 8 โรงเรียน
- อนุบาล 3 ขวบ – มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 1 โรงเรียน
- อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 8 โรงเรียน

- ประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 1 โรงเรียน
 - อนุบาล 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียน
 - มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 38 โรงเรียน
 - มัธยมศึกษาปีที่ 4 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 โรงเรียน
- มีขนาดโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน ดังนี้
- ขนาดเล็ก (1 – 120 คน) จำนวน - โรงเรียน
 - ขนาดกลาง (121 – 600 คน) จำนวน 6 โรงเรียน
 - ขนาดใหญ่ (601 – 1,500 คน) จำนวน 20 โรงเรียน
 - ขนาดใหญ่พิเศษ (1,501 คนขึ้นไป) จำนวน 32 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 (2551: ออนไลน์) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 จะเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศในการบริหารจัดการ และส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณธรรมนำความรู้ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐานมีพลังในการพัฒนาคุณธรรมเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์

1. ประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วถึง เท่าเทียมและต่อเนื่อง
2. ผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้
3. ผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีศักยภาพการแข่งขันและการพัฒนาคุณธรรมที่ยั่งยืนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 33-35) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ในด้านการบริหารนั้น ได้มีผู้รู้ให้แนวคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับการบริหารไว้ในหลายรูปแบบด้วยกัน ที่เป็นแบบดั้งเดิมมักจะเริ่มตั้งแต่ให้คำอธิบายว่า การบริหารคืออะไร มีองค์ประกอบใดบ้างที่สำคัญๆ มีลักษณะเฉพาะและเทคนิคใด

ที่นิยมใช้ในส่วนต่างๆ อย่างไร ส่วนในยุคใหม่ๆ มักจะเน้นเรื่องความสำเร็จในงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และมักจะพิจารณาถึงพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน และพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในแบบต่างๆ แต่โดยทั่วไปแล้วยังคงถือว่าการบริหาร คือการจัดการทรัพยากรและปัจจัยแวดล้อมเพื่อให้การบริหารงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการให้เป็นผลดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องทรัพยากรและการจัดการ เกี่ยวข้องกับเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน และเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเป็นสำคัญ ในการบริหารงานนั้น หากพิจารณาในอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งคิดว่าน่าจะช่วยให้เห็นภาพรวมได้ง่ายยิ่งขึ้นในระดับปฏิบัติการ อาจแบ่งองค์ประกอบออกได้เป็นสองส่วนที่สำคัญคือ ระบบการทำงาน กับเรื่อง คน โดยปกติแล้วการบริหารใดๆ ก็ตาม ทั้งสองส่วนนี้ คือ งาน กับคน จะต้องดำเนินงานควบคู่ผสมผสานกันอยู่ตลอดเวลา เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ที่จะต้องจัดการจะต้องดำเนินงานให้ทั้งสองด้านผสมผสานกันเป็นอย่างดี งานจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการเน้นแนวการบริหารงานแนวใหม่คือ ได้ทั้งผลงานและได้ความรู้สึกพึงพอใจในหมู่ผู้ร่วมงาน

การจัดการเกี่ยวกับระบบและกลไกในการทำงาน ซึ่งหมายถึงส่วนที่ว่าด้วยระบบงาน (Work system หรือ Work process) นั้น ในทัศนะของการบริหารสมัยใหม่ เชื่อว่าเป็นเรื่องที่ไม่ยากมากนัก ถ้าต้องการการแก้ไขปรับปรุง หากระบบและกลไกขาดประสิทธิภาพ มีหนทางในการแก้ไขได้ง่ายกว่า หากระบบล้าสมัยก็อาจวางระบบใหม่ จัดระบบใหม่ หรือเชิญผู้รู้เข้ามาช่วยหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงได้ง่ายกว่า ในบางกรณียังอาจซื้อหาระบบใหม่ๆ (New system and methods) เข้ามาแทนที่ได้ หากสถานการณ์อำนวย

แต่ทางด้านคน หรือทางด้าน Human system นั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นจำนวนมากคงจะยืนยันได้ว่า เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แบบแผนบางอย่างที่ไม่เป็นระบบและวิธีดำเนินการทางด้านคน ที่เรียกกันว่า Human System หรือ Human Process ซึ่งเคยใช้อย่างได้ผลในที่หนึ่ง อาจจะใช้กับที่อื่นไม่ได้ผล เนื่องจากต่างกลุ่ม ต่างบุคคล และต่างสถานการณ์ ทั้งๆ ที่เป็นงานชนิดเดียวกัน

ปัจจุบันนักวิชาการทางด้านการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ ได้ให้ความสนใจในระบบและกระบวนการที่เกี่ยวกับคนในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การต่างๆ เป็นอันมาก และได้คิดเทคนิคเฉพาะต่างๆ ออกมาในหลายรูปแบบ สิ่งหนึ่งซึ่งได้รับการพิจารณาและเน้นอย่างเด่นชัดคือเรื่องการทำงานแบบเป็นทีมงาน (Team Working) หรือการทำงานแบบเป็นกลุ่มงาน เป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

ทีมงานหรือการทำงานแบบเป็นทีม เป็นคณะ เป็นสิ่งที่ใช้กันมานานแล้ว และใช้กันจนเป็นปกติในหน่วยงานทั่วไป แต่ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังได้รับความสนใจ เป็นที่สนใจและมีการเอาใจใส่นำมาใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน ความสนใจและใส่ใจนี้เป็นความต้องการทางการบริหารอันเป็นผลมาจากการศึกษาที่เน้นเรื่องคน เรื่องกลุ่ม เรื่องธรรมชาติของกลุ่มและธรรมชาติของคนในกลุ่ม ตลอดจนเรื่องแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ และกระบวนการ

ดำเนินงานในกลุ่มคนแบบต่าง ๆ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การบริหาร หรือการจัดการโดยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-operative) โดยให้มีการทำงานแบบเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม (Teamwork) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Dynamic) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน และเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้นตามปกติแล้วไม่อาจเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติตามปกติในการรวมกลุ่มของคน แต่ต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นทีมงานที่แข็งแกร่งและเป็นทีมงานที่กลไกในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของกระบวนการกลุ่มในการทำงาน ดังที่ ชูชัย สมิติไกร (2536 : 27) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อความอยู่รอดและมีชีวิตที่ดี การรวมกลุ่มของมนุษย์เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ ซึ่งมีการร่วมกันออกหาล่าสัตว์เพื่อเป็นอาหารเลี้ยงชีวิต ในปัจจุบันการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมีรูปแบบนานาชนิด ตั้งแต่การแข่งขันกีฬาไปจนถึงการทำงานในรูปหน่วยงานหรือบริษัทต่างๆ เพราะฉะนั้นจึงไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่า トラบใดที่โลกใบนี้คงอยู่ มนุษย์จำเป็นต้องร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม

2.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ได้มีนักการศึกษาให้ทัศนะที่หลากหลายเกี่ยวกับความหมายของการทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

วูดค็อก (Woodcock. 1989: 8) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จมากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความพึงพอใจและความสนุกสนานในการทำงานร่วมกัน

โรบบินส์ (Robbins. 2001: 258) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อที่จะให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ

ณรงค์ ฮ่อนาม (2535: 40) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปช่วยกันทำงานชิ้นหนึ่งอย่างมีวิธีการ

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2536: 48) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

จักรพันธ์ วงษ์บูรณาวาทย (2538 : 5) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน

กวี วงศ์พุ่ม (2540: 38) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม (Team Working) หมายถึง ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การโดยสมาชิกของทีมมีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดี ตั้งแต่กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การปฏิบัติงานและการประเมินผล

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544 : 33) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง กลุ่มบุคคลเข้ามารวมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

นาวิ ถนอมรอด (2545: 39) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทิตนา แชมมณี (2545: 10) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ชนพัฒน์ สิงห์การ (2548: 9) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานติดต่อสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิวรรธน์ โตเหมือน (2549: 22) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหรือคณะหนึ่งมาทำงานร่วมกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกัน ช่วยกันทำงานและมีขั้นตอนการทำงานที่ประสานสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่สมาชิกทุกคนมีความพอใจ มีความสุขในการทำงาน

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549: 7) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ส่วนธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2551: 19) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสามารถให้การปฏิบัติงานที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการทำงานเป็นทีมที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานอย่างมีหลักการ มีการ

ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีความเข้าใจกัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันชัดเจน สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานตรงกัน สมาชิกมีความสุขในการทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

พรรณราย ทร์พยะประกา (2540: 4) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานไว้ว่า การสร้างทีมงาน มีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนวัตถุประสงค์ย่อยๆ นั้นประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความเข้าใจดีขึ้นของสมาชิกแต่ละคนต่อบทบาทของตนเอง ในการทำงานเป็นกลุ่ม
 2. ความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่มนั้นคือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์การ
 3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
 4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
 5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
 6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
 7. ความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
 8. การร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และการลดการแข่งขันในระหว่างกันและกันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์การ
 9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ
 10. ความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
- สุนันทา เลาหนันท์ (2541: 140) ได้กล่าวถึงจุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้
1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
 2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
 3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ

5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น

8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม

9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

ดวงดา ฤกษ์ม่วง (2547: 25) ได้สรุปว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานให้เกิดขึ้น โดยใช้พลังกลุ่มทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพประสบความสำเร็จในเป้าหมายการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจร่วมกันในงานที่ปฏิบัติและมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานรวมทั้งเป็นการพัฒนาตนเองและทีมงาน.

ในขณะที่ ไมตรี งามวงษ์วาน (2549: 18) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังงานของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อร่วมงาน

จากวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม
2. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก พึ่งพาอาศัยกันและกัน
3. เพื่อให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนเองและสนับสนุนช่วยเหลือกัน
4. เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
5. เพื่อปรับปรุงพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
6. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
7. เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2536: 48-49) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้แก่

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงาน สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน ทัวถึง รวดเร็วและเป็นแบบ 2 ทาง
3. หัวหน้าทีมดี
4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

5. ทำงานอย่างมีแผน จริงจัง ต่อเนื่อง

6. การตัดสินใจควรเป็นไปตามหลักประชาธิปไตย

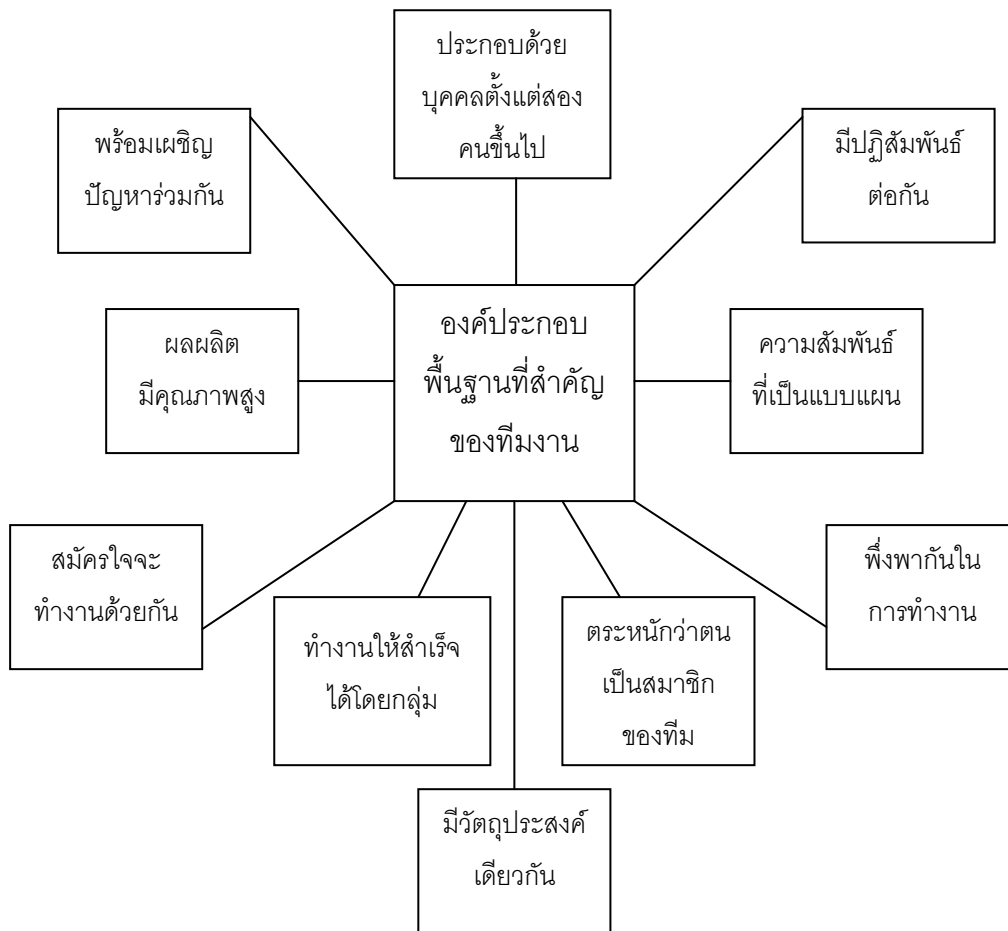
เชียร์ ฎีกัญญาญิง (2539: 46-47) กล่าวไว้ว่า การทำงานโดยทั่วไปขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีผู้ร่วมงานตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมกันทำงานจะมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกับการเล่นดนตรี แต่ละคนต่างก็มีบทบาทและหน้าที่ที่ต่างกันเข้ามาาร่วมกันทำงานด้วยการประสานความรู้ ความคิด และความสามารถจนงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การทำงานลักษณะนี้ถือว่าเป็นการทำงานที่เป็นทีม (team work) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. มีคนหลายคนร่วมมือกันทำงาน
2. ทำงานโดยวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. มีรูปแบบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ
4. มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ สุนันทา เลานันท์ (2541: 138) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงานไว้ดังต่อไปนี้

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

จากองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงานดังกล่าว เขียนเป็นแผนภาพประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน
ที่มา : สุนันทา เลहनันท์. (2541). การพัฒนาองค์การ. หน้า 139

ทำนองเดียวกัน คิณีย์ สังข์รัมย์ (2544: 33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมว่ามีหลายประการ ได้แก่ เป้าหมาย บทบาทและกระบวนการทำงาน รายละเอียดโดยสังเขป มีดังนี้

เป้าหมายทีม : มีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน จะต้องให้สมาชิกในทีมงานทุกคนรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายของทีมอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างจริงจัง เป้าหมายทีมงานต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลดการควบคุมการลงโทษ ช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

บทบาท : ใครทำอะไรในทีมงาน จะต้องมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมให้มีความชัดเจน ว่าใครทำหน้าที่อะไรและมีความรับผิดชอบเพียงใด เพื่อที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นให้สำเร็จ บางครั้งอาจกำหนดให้สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะของตนและบทบาทตามตำแหน่ง

กระบวนการทำงาน : สมาชิกในที่มงานทำงานกันอย่างไร ผู้นำต้องมีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และกระบวนการทำงานอื่นๆ ของทีม อย่างไรก็ตาม การกำหนดวิธีการทำงานต้องง่ายต่อการปฏิบัติสามารถปรับตามสภาวะการณ์ได้ง่าย โดยคำนึงถึงการประหยัดทรัพยากรและสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือสามารถแสวงหาทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติได้

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่มงาน ผู้นำต้องทำให้สมาชิกในที่มงานมีความศรัทธาต่อกัน มีความจริงใจและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคีรักใคร่และเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ส่วนวราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 11) กล่าวว่าไว้ว่า การที่จะสร้างทีมงานให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้อย่างแท้จริงมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม/ทีม แต่ละคนควรตระหนักในความสำคัญของตนและกัน แสดงออกโดยการยอมรับ การให้เกียรติกัน ปรีกษาหารือ ให้โอกาสในการทำงาน ไม่ดูถูกดูแคลน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน การที่สมาชิกกลุ่มมีความและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง การมีกฎ มีระเบียบ แบบแผน ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษามบทบาทที่มีมั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

นอกจากนี้ บุญปอง สิงห์คู่ (2549: 21) ยังได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของทีมเกิดจากการที่บุคคลร่วมกันทำงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การทำงานเกิดจากการวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กล้ายอมรับกับเหตุการณ์ต่างๆ และทำงานด้วยความสุข

ดังนั้น จากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ควรมีดังนี้

1. ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมทำงานและประสานสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน
4. มีหัวหน้าทีมงานที่ดี

5. สมาชิกพึงพาอาศัยกันในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
6. มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างสมาชิกที่ชัดเจน
7. มีรูปแบบและแผนการทำงานเป็นระบบชัดเจน

2.5 ประเภทและรูปแบบการทำงานเป็นทีม

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1994: 34) ได้จำแนกที่ทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อทำหน้าที่วางแผนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management team) เป็นทีมที่กลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project team) เป็นทีมงานที่สร้างขึ้นเป็นการเฉพาะกิจเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. ทีมประสานงาน (Coordination team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่ประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน

5. ทีมนักคิด (Think – tank team) เป็นทีมงานที่เสนอแนะแนวคิดและสนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work group) เป็นทีมงานที่ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร

เชิเยร์ ภูภิญญา (2539: 47) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมตามที่ เคอร์ท ลอวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันได้แบ่งรูปแบบของการทำงานตามลักษณะการปกครองเป็น 3 แบบ และได้ทำการวิจัยของแต่ละแบบ มีผลสรุป ดังนี้

1. แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นรูปแบบของการทำงานที่ต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลัก การทำงานส่วนใหญ่เกิดจากการสั่งการหรือผู้นำบอกผู้ร่วมงาน มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือกระทำในสิ่งที่อยากทำน้อยมาก ทุกคนต้องทำงานตามกรอบที่กำหนดเท่านั้น บรรยากาศของการทำงานค่อนข้างเฉื่อยชา หรืออึดอัด

จากการวิจัยพบว่า การสั่งการของผู้นำส่วนมากจะมีลักษณะที่ก้าวร้าว บังคับ ถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ส่งผลให้ผู้ร่วมงานขาดความมั่นใจ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานสำเร็จเร็ว แต่คุณภาพของงานไม่ดีเท่าที่ควร

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นรูปแบบของการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่โดยมีการปรึกษาหารือและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะมีหน้าที่สนับสนุนและกระตุ้นการทำงานให้ไปทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการวิจัย พบว่า ความสำเร็จของงานจะช้ากว่าแบบเผด็จการ แต่ได้งานที่มีคุณภาพกว่าแบบเผด็จการ ซึ่งมีผลมาจากการที่ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี และผู้ร่วมงานมีความสุขสบายใจ

3. แบบอิสระเสรี (Laissez Faire) เป็นรูปแบบของการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีความเสมอภาคกัน ทุกคนมีอิสระเสรีภาพและตัดสินใจด้วยตนเองและมักยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก สำหรับผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนร่วมหรือสั่งการน้อยมาก

จากการวิจัย พบว่า ความสำเร็จของการทำงานแบบนี้ช้ามาก มีผลมาจากผู้ร่วมงานมีอิสระทางความคิดมากเกินไปจนไม่ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น มักจะคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดนั้นดีที่สุดจนหาข้อยุติไม่ได้ขณะเดียวกันผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถนำทีมและประสานแนวความคิดของผู้ร่วมงานได้

สัทันทา เลาห์นัทน์ (2541: 144) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน วิธีใดจะแบ่งออกเป็นประเภทอย่างไร ขึ้นอยู่กับแนวความคิดเฉพาะของแนวคิดนั้นๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์การ กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น ตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference group) เป็นต้น

ในที่นี้จะให้ความสำคัญกับกลุ่มในองค์การหรือทีมงาน ซึ่งเป็นการใช้ทีมเพื่อการทำงานหรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal)

ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์การ คือ จัดเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์การกำหนด

ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ที่องค์การอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่างๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ

2. คณะทำงาน (Task force) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลายๆ แผนกในองค์การ เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่งเมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง

4. ทีมงานโครงการ (Project team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special groups and clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ในขณะที่ คาร์ (สงวน ช่างฉัตร. 2542: 10-11; อ้างอิงจาก Carr. 1992: 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and Multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self-Management Teams) ซึ่งอธิบายได้โดยสรุปดังนี้

1. ทีมคุณภาพ สามารถใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์การ ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์การ มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงานคุณภาพ คือการมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหาคำถามการดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็กๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีอำนาจและมีประสิทธิผล คือทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้หรือทีมงานที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์การสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิกรวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

ส่วน ยงยุทธ เกษสาคร (2549: 190-91) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานในองค์การอาจมีหลายประเภท ดังนี้

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่กำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายหลัก และพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ เพราะองค์การมีภารกิจที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์การ บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การ โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งบทบาทของทีมระดับสูง มีดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิดเพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างในค่านิยม กำหนดว่าองค์การเป็นตัวแทนของอะไร อะไรคือสิ่ง ที่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่ผิด รักษาวัฒนธรรมขององค์การ และกำหนดการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิก ในทีมอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์การและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัลและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การ รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอก เจริญข้อตกลงที่สำคัญ และประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์การ

องค์การทุกองค์การต้องมีทีมงานระดับสูง มันไม่ใช่เหตุบังเอิญที่องค์การทางการค้าใหญ่บริหารโดยคณะกรรมการ คนในระดับสูงต้องการความเป็นเพื่อนและการสนับสนุนมากกว่าระดับอื่นๆ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน ปัญหาซับซ้อน ต้องได้รับการเอาใจใส่ ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ทีมระดับสูงเป็นสถานที่ที่สิ่งต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถของสมาชิกในทีมระดับสูง ในการทำงานพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะที่ทีมงานบริหารระดับนี้ เป็นผู้จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้ อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่งสินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ในภัตตาคาร บนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบินได้ทั้งนั้น ซึ่งนับเป็นคนทำ

หน้าที่เบื้องต้นขององค์กร บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นที่งานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

4. ทีมวิศวเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์กร อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ โดยเน้นเกณฑ์ วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้น ความต้องการในมาตรฐานก็จำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมวิศวเทคนิคนี้จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติที่มงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการไหลของงานตามปกติในองค์กร หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม นับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากประเภทและรูปแบบการทำงานเป็นทีมดังกล่าว สรุปได้ว่า การที่จะจัดประเภทและรูปแบบการทำงานเป็นทีมว่าควรจะเป็นแบบใดนั้น ควรจัดประเภทตามภารกิจของกลุ่มในองค์กรและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง

2.6 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

กวี วงศ์พุ่ม (2540: 41-42) ได้กล่าวว่า เมื่อเกิดเป็นหน่วยงานหรือทีมงานขึ้น การบริหารหน่วยงานนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมที่จะบริหารงานนั้น ให้สามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญที่ควรทราบ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น การทำงานนั้นย่อมมีทีมงานของตัวเองอยู่แล้วเพราะบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษาสภาพครอบครัว สภาพเศรษฐกิจ

หากเรามองเห็นความจำเป็นที่บุคลากรในหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการปฏิบัติงาน การทำงานที่จำเป็นต้องประสานงานกันอย่างดีแล้ว การสร้างความร่วมมือในการทำงานจำเป็นต้องกระทำ

การสร้างทีมงานที่ดีที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลงานอันเป็นของหน่วยงานนั้น ๆ ยิ่งงานใดที่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการด้วยแล้ว ยิ่งมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องเข้าใจหรือเป้าหมายของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน เป้าหมายในการทำงานจะต้องเข้าใจในเรื่องเดียวกันวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพราะหากเข้าใจวัตถุประสงค์ใหญ่แล้ว จะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นอีกด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่จะต้องเข้าใจในเรื่องเดียวกันผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมที่ดีจะต้องมีการชี้แจงและทำความเข้าใจในเรื่องวัตถุประสงค์ นโยบายหลักให้แก่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน สามารถทำให้ทีมงานนั้น ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดได้

3. การวางแผนงานร่วมกัน การทำงานทุกอย่างจำเป็นจะต้องมีการวางแผนด้วยกันทั้งนั้น มีนักปราชญ์กล่าวไว้ว่า “การวางแผนที่ดี เสมือนหนึ่งงานนั้นสำเร็จไปครึ่งหนึ่ง” จึงถือได้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการสำคัญไม่น้อยทีเดียว

ซึ่งในการวางแผนงานนี้ คงจำเป็นจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องอันประกอบด้วยแผนระยะยาว ระยะปานกลางและระยะสั้น เพื่อจะสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ในทางปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังกล่าวไว้ด้วยรวมไปถึงการใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนประมาณการงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

นอกจากนี้คงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงานต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือทีมงานนั้นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางอย่างเดียวกัน รวมไปถึงการตอบแทนต่างๆ ที่จะให้แก่ผู้ร่วมงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

4. การสร้างทีมงานที่ดี ในช่วงของการวางแผนนั้น ได้มีการกำหนดเรื่องการจัดสรรงาน การแบ่งหน้าที่การทำงาน แต่ในเรื่องการจัดหาบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมทีมงานนั้นถือเป็นเรื่องที่สำคัญไม่น้อยเช่นกัน

หัวหน้าทีมงานจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรที่จะเข้ามาร่วมงาน เมื่อสามารถสรรหาบุคลากรมาร่วมงานได้แล้ว จำเป็นต้องทำความเข้าใจเรื่องบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนเพื่อให้สามารถสร้างทีมงานที่ดีต่อไป

5. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมเราจะต้องยอมรับว่าความสามารถของคนนั้นแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์ ดังนั้นความสำเร็จของทีมงานจึงต้องมีการทำงานร่วมมือกันเป็นยอดดี กล่าวคือ ทุกตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นมีความสำคัญและสามารถเกื้อหนุนซึ่งกันและกันได้ ในที่สุด โดยมองถึงผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่จะเป็นของส่วนรวมหรือของหน่วยงานนั้นๆ ไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใดในหน่วยงาน

การสร้างจิตสำนึกในเรื่องนี้อาจจะยากพอสมควร เพราะหัวหน้างานหลายต่อหลายคน จำเป็นต้องมีความสามารถในการนำ (Leader) เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานของตนนั้นเป็นเลิศ แต่แท้ที่จริงต้องถือว่าเป็นผลงานร่วมกัน

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 216-217) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานเป็นทีม (Stage of Team Development) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญๆ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานในเกือบทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ (Forming) ในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ในขั้นตอนของการทำงานนี้ กล่าวไว้ว่าจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 แจกแจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎ กติกาของการทำงาน และการตัดสินใจในการทำงาน

1.2 เริ่มจัดระบบการประเมินผลตั้งแต่เริ่มงานจนถึงสิ้นสุดการทำงาน

1.3 ทดสอบอารมณ์ และทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน

1.4 ทดสอบและติดตามผลการทำงาน

1.5 แบ่งงานให้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

2. สร้างความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) เป็นการลดช่องว่างของความสับสน ลดขนาดของปัญหาในการทำงานระหว่างกัน ที่อาจเกิดขึ้นมาจากงานหรือความมึนงงของแต่ละบุคคล โดยหาเหตุผลเพื่อสร้างบรรยากาศของความเข้าใจระหว่างกัน ชี้แจง และทำความเข้าใจให้เห็นถึงเหตุผลของความเป็นไปได้และข้อเท็จจริงร่วมกัน ซึ่งการสร้างเข้าใจร่วมกันนี้ อาจทำได้โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้

2.1 เรียนรู้จากกันระหว่างการทำงาน

2.2 แลกเปลี่ยนความเห็น และใช้เวลาร่วมกันในการคิดวิเคราะห์ และทบทวนเรื่อง ของงานที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

2.3 ไม่สับสนประมาท หรือดูถูกความสามารถของเพื่อนร่วมงานในทีม

2.4 สร้างความเชื่อมั่นร่วมกันในการทำงาน

3. การหาข้อยุติหรือข้อสรุป (Resolution) เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาหาทางออกที่ดีที่สุดของการพิจารณา วิเคราะห์ หรือถกเถียงปัญหาที่ร่วมกันพิจารณาโดยสมาชิกในกลุ่มจะได้นำแนวทางต่างๆ ที่เป็นทางเลือก (Alternative) ของการทำงานในขั้นตอนต่อไป ซึ่งข้อยุติของการแสดง ความเห็นของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันนี้ จะนำไปสู่ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันต่อไปได้ เป็นอย่างดี ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 แสดงความเห็น เสนอข้อมูลและแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2 รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทางในการทำงาน

4. การปฏิบัติงาน (Performing) คือ ขั้นตอนสุดท้ายของการนำเอาข้อสรุปที่ได้จากการ หาหรือการทดลองปฏิบัติงานไปขยายงานต่อไปให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะของการทำงานนี้อาจจะเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับไปดำเนินการหรือเป็นการทำงานร่วมกัน ของทุกคนในทีมงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของงานที่จะต้องทำต่อไป สำหรับ ขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้

4.1 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

4.2 ประเมินผลและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

4.3 ตรวจสอบขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน

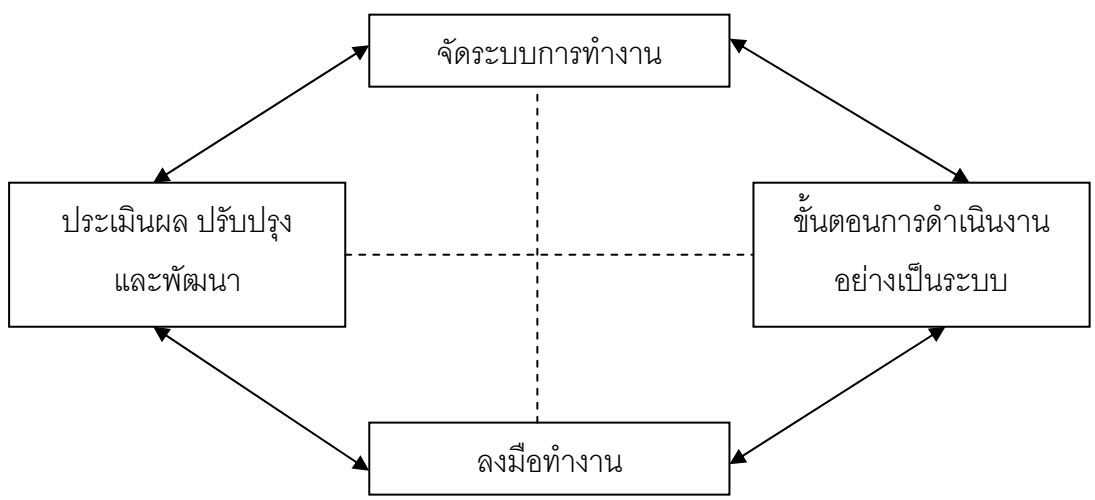
4.4 สร้างดัชนีชี้วัดเพื่อติดตามผลในภาพรวมและผลกระทบจากการทำงานที่ รับผิดชอบต่องานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 ฉลองความสำเร็จเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.6 ปลอบใจและสร้างขวัญกำลังใจ เมื่อเกิดความล้มเหลวจากการทำงาน

ส่วน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 15) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดระบบในการทำงาน ได้แก่ การจัดทำสิ่งต่อไปนี้
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมาย
 - 1.2 กำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงในการทำงาน
 - 1.3 เตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
 2. ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ได้แก่ การปฏิบัติดังนี้
 - 2.1 ทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมาย กระบวนการ หรือปัญหา ร่วมกัน
 - 2.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน
 - 2.3 อธิบายและแสวงหาวิธีการจัดการหรือแก้ไข
 - 2.4 ตัดสินใจร่วมกันในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
 - 2.5 วางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
 - 2.6 กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล
 3. การลงมือทำงาน ได้แก่ การดำเนินการ ดังนี้
 - 3.1 ปฏิบัติตามหน้าที่ บทบาท ที่ตกลงกันไว้
 - 3.2 ติดตาม สอนงาน และประเมินผลทุกระยะ
 4. การประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง เมื่อพบข้อบกพร่อง และพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น
- จากขั้นตอนของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว เขียนเป็นแผนภาพประกอบขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม
ที่มา : วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. หน้า 15.

อำนาจ วัดจินดา (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างทีมงาน จากแนวคิดของ Bruce Tuckman ซึ่งได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ในปี ค.ศ. 1965 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **Forming** คือการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ

2. **Storming** คือการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้น จุดนี้เองจึงต้องมีการแสดงความคิดเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกันหรือมีการแบ่งฝ่ายกัน ดังนั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรมแต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่างของมนุษย์ที่กล่าวว่ามนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกต่างจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง

3. **Norming** คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม กล่าวคือ เมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้งแตกต่างและไม่แตกต่างแล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น ซึ่งในยุคใหม่นี้อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกัน เป็นต้น โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือวิธีการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใดๆ คงต้องใช้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและหรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่างๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน

4. **Performing** คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วคงต้องมีการเริ่มปฏิบัติงาน เช่น ใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ คือ การใช้การสื่อสาร (Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการใช้หลักการบริหาร (Management Principle) มาใช้อย่างกว้างขวาง

5. **Adjourning** คือ การแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกรา ฉันทัด ทีมงานย่อมมีวันเลิกรานั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว ย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่า จะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่

กว่าเดิม เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลงานหรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้มีทีมต่อไปแต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

จากขั้นตอนการทำงานเป็นทีมดังกล่าว สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานตรงกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันไปได้อย่างราบรื่น
2. การวางแผนการทำงาน มีการกำหนดเรื่องระยะเวลาในการทำงาน กำหนดบทบาทและการแบ่งหน้าที่การทำงานของสมาชิก เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
3. การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ สมาชิกปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ที่กำหนดไว้
4. การติดตามประเมินผล เพื่อจะได้ทราบผลการดำเนินงานว่ามีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขประการใด เมื่อพบข้อบกพร่อง จะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.7 ประโยชน์ของการการทำงานเป็นทีม

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2532?: 37-38) ได้สรุปผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของกลุ่ม ไว้ดังนี้

1. โดยทั่วไปผลการทำงานของกลุ่มจะได้ประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยคนเพียงคนเดียว
2. ถ้าเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มกับคนเพียงคนเดียวแล้วการตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า
3. คนเราเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตา ปรานี มีความรับผิดชอบเห็นใจคนอื่น ฯลฯ จากการที่คนเราได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. อารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ความสมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อคนเราอยู่ในกลุ่มสูงกว่าเมื่ออยู่ตามลำพัง
5. คุณภาพของชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพดีกว่าเมื่อคนอยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมดีกว่าเมื่ออยู่กันเป็นกลุ่ม ถ้าหากไม่มีกลุ่มก็หมายถึงว่าไม่มีมาตรฐานของสังคมไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของคนเรา การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือปั้นจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทางสังคมทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

กวี วงศ์พุก (2540: 38) ได้กล่าวว่า การบริหารงานเป็นทีมนั้น ก็หวังที่จะได้เห็นผลงานต่างๆ ที่ถือเป็นผลผลิต (Out Come) ออกมาเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ในแง่ของการบริหารงานนั้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. สร้างผลงานให้องค์การ การทำงานทุกอย่างย่อมหวังที่จะให้ได้ผลงานรวมเป็นที่ถูกใจของทุกฝ่าย สามารถไปถึงเป้าหมายขององค์การได้ ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด หรือเท่ากับงบประมาณที่กำหนดไว้

2. สร้างผลผลิตในด้านเศรษฐกิจแก่องค์การ ถึงแม้งานนั้นจะเป็นเพียงงานบริการแต่ผลที่ได้รับจากการให้บริการ หากไม่เป็นตัวเงิน ก็สามารถสานต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือรายได้ขององค์การนั้นในที่สุด

3. เกิดความประหยัดแก่หน่วยงานหรือองค์การ การทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีความเกรงใจเป็นที่ตั้ง ทำให้เกิดการประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน เกิดความประหยัดแก่ส่วนรวมในที่สุด

4. เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน คนเราหากทำงานเพียงคนเดียวอาจจะไม่เห็นข้อบกพร่องของตน เมื่อได้มาร่วมงานกับคนอื่นอาจจะมองเห็นศักยภาพของตนทั้งในทางที่ดีและทางที่ด้อย สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

5. สร้างระเบียบวินัยที่ดีในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันหลายคนจะเริ่มมีกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสะดวก เต็มใจที่จะช่วยเหลือในบางโอกาสที่อำนวย ซึ่งระเบียบต่างๆ เหล่านั้นอาจจะสร้างด้วยกลุ่มหรือคณะทำงานรวมทั้งทีมงานนั่นเองก็ได้

โดยภาพรวมแล้ว การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ค่อนข้างมากต่อหน่วยงานหรือองค์การ ทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะเจริญก้าวหน้าในยุคที่เทคโนโลยีกำลังรุดหน้าได้ทันเหตุการณ์ เพื่อสร้างองค์การให้เจริญเติบโตต่อไป

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544: 33) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า จากคำกล่าวที่ว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” (Two heads are better than one) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่ประสบผลสำเร็จมาจากหลายปัจจัย เช่น ความสามารถ ความซัดแย้งมีน้อย มีความพึงพอใจทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ทีมงานมีประโยชน์หลายประการได้แก่

ประการแรก การทำงานเป็นทีมสามารถจะร่วมกันทำงานในสิ่งที่คนเดียวไม่สามารถทำได้

ประการที่สอง การตัดสินใจสำหรับปัญหาต่างๆ การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวและให้ผลงานที่ดีกว่า

ประการที่สาม การทำงานเป็นทีมสมาชิกมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ผลดีคือได้ข้อมูลมากและมาจากหลายๆ ทัศนคติ

ประการที่สี่ สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของสมาชิกในทีม มีการสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้การปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ประการที่ห้า สมาชิกทุกคนมีที่พึงพอใจและรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อมีปัญหา มีความรักในผลงานและรู้จักปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2549: 209) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน
3. ลดความขัดแย้งในองค์กร
4. รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง
5. ปลูกฝังความรับผิดชอบ
6. สร้างมิตรสัมพันธ์
7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

จากประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ ดังนี้

1. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก
2. สมาชิกมีความมั่นคงในอาชีพและเกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน
3. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. ลดความขัดแย้งเกิดทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก
5. สมาชิกรับผิดชอบต่อหน้าที่และยอมรับนับถือในตนเอง
6. การตัดสินใจเป็นทีมก่อให้เกิดประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาได้ดี
7. ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานแต่ละองค์กรจะมีทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องสามารถบริหารบุคลากรหรือทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน

จักรพันธ์ วงษ์บูรณาวาทย์ (2538: 5-6) ได้กล่าวถึงความคิดพื้นฐานก่อนการพัฒนาทีมงานไว้ว่า การพัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพยายามนำเอาพลังความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมงานมาใช้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะต้องยอมรับว่า “ผลงานรวม” ที่กระทำกันเป็นกลุ่ม ย่อมมีมากกว่าผลงานรวมของสมาชิกที่แยกกันทำแต่ละคนแบบตัวใครตัวมัน ในการที่จะนำเอาพลังความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดได้นั้น จำเป็นที่จะต้องยอมรับในข้อเป็นจริงพื้นฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ

1. เชื่อว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีพลังแฝงอยู่ในตัว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลต่อสัมฤทธิ์ผลของการทำงานเป็นทีมได้แก่

1.1 พลังกายภาพ (Physical Energy) ได้แก่ พลังที่ใช้กล้ามเนื้อ เช่น การยืน การเดิน เป็นต้น

1.2 พลังสมอง (Mental Energy) ได้แก่ พลังที่ใช้จากสมอง เช่น การครุ่นคิด การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การวางแผน การแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

1.3 พลังอารมณ์ (Emotional Energy) เป็นรูปแบบพลังที่คอยกระตุ้นพลังกายและพลังสมองให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความมุ่งมั่นในความสำเร็จในการทำงานของตัวเองในแต่ละวันอีกด้วย

1.4 พลังสปิริต (Energy of the Spirit) เป็นพลังที่ช่วยให้แต่ละคนมีความตื่นตัว มีความพร้อมอยู่เสมอ

2. เชื่อว่าทุกคนโดยธรรมชาติแล้ว จะเป็นผู้ที่ใฝ่ใจในการทำความดีมาแต่กำเนิด ต้องการความเจริญก้าวหน้าด้วยกันทั้งสิ้น

3. การยอมรับความแตกต่างกันของมนุษย์ว่ามีความแตกต่างกันทั้งร่างกายและจิตใจทั้งโดยธรรมชาติ การศึกษาอบรมและปัจจัยแวดล้อม ซึ่งเป็นไปไม่ได้ว่า มนุษย์จะคิดจะทำสิ่งใดเหมือนกันหมด ฉะนั้น ความขัดแย้งกันในทางความคิดจึงเป็นเรื่องปกติวิสัยของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน

4. การยึดถือในเรื่องความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันของมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้ถือเป็นหลักในการดำรงชีวิตและในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น

แนวความคิดหรือความเชื่อ 4 ประการที่กล่าวแล้ว ถือว่าเป็นปรัชญาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับกลุ่มคนที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มจะต้องเพียรพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ปรัชญาเหล่านี้ฝังแน่นกับจิตใจของสมาชิกในกลุ่ม จนกลายเป็นการปฏิบัติจริงในวิถีชีวิตการทำงานประจำวันของสมาชิก

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2547: 89) ได้กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานขึ้นอยู่กับทีมงาน หากสมาชิกในทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกในทีมงานไม่ให้ความร่วมมือหรือทำงานอย่างขอไปที ผลงานที่ได้รับย่อมต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น ทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรจะต้องพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมของทีมงานให้มีลักษณะดังนี้

1. เป็นทีมงานที่ร่วมกันแก้ปัญหา (Problem resolution teams) ซึ่งได้แก่ การทำให้สมาชิกภายในทีมงานมีความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการให้สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะได้เกิดกระบวนการในการแก้ปัญหาร่วมกัน

2. เป็นทีมงานสร้างสรรค์ (Creative teams) ซึ่งได้แก่ การให้อิสระในการทำงาน และมีบรรยากาศในการทำงานในทางส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทีมงานได้พัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

3. เป็นทีมงานที่มียุทธวิธี (Tactical teams) ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีมตามแผนงานที่ได้เตรียมการเอาไว้เป็นอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมอย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานตรงกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงยิ่งขึ้น

ฉะนั้น ในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะต้องคำนึงถึงการแบ่งงานและประสานงานเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการนี้นอกจากจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมงาน ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการและยังใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

3.2 ความหมายของการพัฒนาทีมงาน

เพย์นี่ (Payne. 2001: 4) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2532?: 56) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทีมงานคือกระบวนการทำให้ทีมงานได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง

ส่วน วราภรณ์ ตรีกุลสุษดี (2549: 20) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น อีกความหมายหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การสร้าง “ทีมงาน” ให้สามารถประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

จากความหมายของการพัฒนาทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มของบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อดำเนินการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งปรับปรุงความสามารถของทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทีม ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน

วู้ดค็อก (Woodcock. 1989: 15-22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เป็นขั้นตอนธรรมดาที่พบโดยทั่วไปในองค์กร บุคคลมารวมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จ มีการอุทิศตนในการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่ไม่มีเวลามาร่วมกันพิจารณาว่าควรทำอะไร ลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นก็คือสมาชิกไม่มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกัน ไม่มีการเปิดเผยความรู้สึกซึ่งกันและกัน สมาชิกปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ ไม่มีความคิดที่จะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง สมาชิกเรียนรู้ว่าอยู่อย่างปลอดภัยดีกว่าอยู่อย่างอันตราย ด้วยเหตุนี้สมาชิกมีความหวงโยกันเล็กน้อยมีการพูดมากกว่าการรับฟังกัน เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการรับฟังผู้อื่น ขาดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 2 ทีมงานทดลอง เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อทีมตัดสินใจปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ มีการเผชิญหน้ากับปัญหามากยิ่งขึ้น มีทางเลือกกว้างขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ สมาชิกที่งานเริ่มทำความเข้าอกกับบุคคลอื่นๆ ในทีม มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น การประชุมมีการรับฟังกัน คิดมากขึ้น พูดน้อยลง ในขั้นตอนนี้จะมีความเคลื่อนไหวเกิดขึ้นในทีมตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามทีมงานก็ยังขาดความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เช่นเดิม

ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานที่เข้มแข็งมั่นคง หลังจากทีทีมงานทำงานอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีความตั้งใจ เริ่มไว้วางใจกัน มีการเปิดเผยและซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปทีมงานตัดสินใจจะรับเอาวิธีการปฏิบัติงานที่มีระบบเข้ามาใช้ ทำให้เกิดความชัดเจนและมีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น กฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ปรากฏ ในขั้นตอนที่หนึ่งเริ่มนำมาใช้อีกครั้ง มีความเห็นพ้องต้องกันต่อกฎเกณฑ์ของทีมงาน ทุกคนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์ดีแล้วในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนนี้สมาชิกเรียนรู้อย่างรวดเร็วต่อกฎเกณฑ์พื้นฐาน หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจในขั้นตอนนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมที่ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความต้องการร่วมกัน
3. รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ
4. พิจารณาทางเลือกต่างๆ ซึ่งเปิดกว้างสำหรับทีม
5. วางแผนอย่างละเอียดว่าต้องการอะไร
6. พิจารณำปัจจัยนำออกและใช้เป็นพื้นฐานการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต

การปรับปรุงความสัมพันธ์และประสบการณ์การปฏิบัติงานที่น่าตื่นเต้นในขั้นตอนที่สอง ยังคงมีอยู่ในขั้นตอนนี้ แต่เพิ่มเติมโดยการสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานและวิธีการปฏิบัติงานที่ทีมงานจำเป็นต้องใช้

ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีความพร้อม หลังจากขั้นตอนที่สามสิ้นสุดลง ทีมงานมีความพร้อมเกิดขึ้น มีการเปิดเผยมากขึ้น ยังคงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงความสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่สองและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นระบบตามขั้นตอนที่สาม ทีมจึงจะมีความต้องการอันหลากหลายของสมาชิก ผู้นำตัดสินใจตามสถานการณ์ สมาชิกเรียกร้องผู้นำตามต้องการ ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของสมาชิกมากยิ่งขึ้น มีความภาคภูมิใจในทีมงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ทุกคนตระหนัก

ว่าบุคคลมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเขาสามารถได้รับการสนองความต้องการและความปรารถนาของเขา ที่มงานตระหนักว่าไม่เพียงแต่ที่มงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ที่มงานยังต้องมีศีลธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความซื่อสัตย์ การเปิดเผย ความร่วมมือ ร่วมใจกัน และการเผชิญหน้ากลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การยอมรับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน ภายนอกเพื่อพัฒนาที่มงานและช่วยเหลือที่มงานอื่นๆ ที่จะพัฒนาไปสู่ความพร้อมมากยิ่งขึ้น

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 88-92) ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาที่มงานไว้ 6 ขั้นตอนโดยมี รายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น สมาชิกในทีมตระหนักถึงสภาพการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งควรได้รับการแก้ไขจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญและแม่นยำ ซึ่งให้เห็นถึง ปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง มติที่ต้องการรวบรวมข้อมูล เช่น ทำไมจึงมีปัญหากเกิดขึ้น ณ จุดนั้น อะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิกกลุ่มได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อะไรบ้างที่ดีที่ สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม และทำอย่างไรจึงจะทำให้ที่มงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขั้นการวินิจฉัยข้อมูล การสรุปข้อมูลและทบทวนข้อมูลเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาและอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆ

4. ขั้นการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา สมาชิกที่ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทวางแผนงานร่วมกัน

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ นำแผนที่ได้วางไว้ร่วมกัน ไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยสมาชิกในทีมร่วมกันปฏิบัติงาน

6. ขั้นการประเมินผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกครั้งเพื่อประเมินผล เป็นการ พิจารณาร่วมกันระหว่างที่มงานว่าการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของที่มงานเมื่อนำไปปฏิบัติ แล้วสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคใดๆ หรือไม่ และควรจะมีการปรับปรุง แก้ไขต่อไปอย่างไร

ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 63) ได้กล่าวว่า การสร้างที่มงานขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ ง่าย เพราะที่มงานเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป แต่สิ่งที่ เป็นปัญหา ก็คือ ผู้ร่วมงานจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง หรือทำไปก็เพียงให้รู้สึกว่ามีที่มงานเท่านั้น ที่มงาน ลักษณะดังกล่าวจึงไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อให้การสร้างที่มงานมีประสิทธิภาพ ควรมีแนวทางการพัฒนาที่มงานดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่ยากแต่ก็อาจจะสร้าง ขึ้นมา ได้ โดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร เป็นต้น

2. สร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยจะต้องอาศัยหัวหน้าทีมที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จริงทำจริง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และมีวิธีการที่จะให้ทีมงานยอมรับ

3. สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งอาจจัดให้เกิดขึ้นได้จากการจัดงานสังสรรค์ การจัดกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น

4. สร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และอย่างเท่าเทียมกัน

ในขณะที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 215) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมิได้ประกันในผลงานที่มีประสิทธิภาพแต่ผู้บริหารควรใช้ความพยายามในการสร้างทีมงานโดยผ่านกระบวนการพัฒนาเพื่อให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการสร้างทีมขึ้นมา (Forming) หมายถึง การสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่นี้มีภารกิจที่จะต้องกระทำร่วมกันระหว่างสมาชิก มีอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้สำเร็จ เป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน การสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารควรใช้เวลาในการถกเถียงอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันก่อน

2. ขั้นการระดมความคิด (Storming) หมายถึง ขั้นที่สองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งและสมาชิกในทีมตกลงกันไม่ได้ สมาชิกต่างก็แสดงบทบาทของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดจนกระทั่งได้ข้อยุติข้อตกลงเดียวกัน

3. ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (Norming) หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้น เช่น บรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน บรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติ

4. ขั้นการทำงาน (Performing) หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นที่การทำงานร่วมกันและแก้ปัญหา ร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน

5. ขั้นการปรับปรุง (Adjourning) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกันอาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจจะทำงานในทีมงานต่อไป

การทำความเข้าใจขั้นตอนการสร้างทีมงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าจะสร้างทีมงานอย่างไรและสามารถสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ มีผลงานได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ วิเชียร วิทยาอุดม (2550: 217-218) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน (Stages of Team Development) ไว้ว่า ผู้จัดการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สายตากว้างไกล มีความคิดสมัยใหม่ จะใช้ทีมงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์การ โดยการก่อตั้งทีมงานอย่างง่าย ๆ อย่างไรก็ตามในช่วงแรกการสร้างทีมงานก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า มันจะให้ผลผลิตได้มากจริง ๆ ผู้จัดการก็ควรที่จะมีความอดทนและอดกลั้นในช่วงระยะแรกของการตั้งทีมงาน โดยส่วนใหญ่แล้วทีมงานต้องผ่านในหลายๆ ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานก่อนที่จะสามารถให้ผลผลิตได้สูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจถึงขั้นตอนของการ

พัฒนาทีมงานจนกระทั่งทำให้ทีมงานของพวกเขาสามารถทำการผลิตได้ง่ายขึ้น ขั้นตอนของทีมงานที่จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ก่อนที่จะทำให้มีอำนาจการผลิตได้สูง อธิบายได้ดังนี้

1. การก่อตั้ง (Forming) คือ ขั้นตอนแรกของการพัฒนาทีมงาน เป็นการจัดรูปแบบของทีมงานขึ้นมาในระหว่างที่ขั้นตอนสมาชิกเริ่มพร้อมตัวเป็นทีมงานและทำความคุ้นเคยกับสมาชิกในทีมงาน กำหนดโครงสร้างและแนวทางในวิธีการทำงานร่วมกันในทีมงาน กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้เห็นชัดเจน กำหนดตำแหน่งและบทบาทของแต่ละคนในทีมงาน ใครมีอำนาจหน้าที่อย่างไรในทีมงาน กลุ่มคนชนิดไหนคือสมาชิกในทีมงาน ใครเป็นผู้นำทีมงาน และความชำนาญของสมาชิกในทีมงานมีมากน้อยเพียงไร ในขั้นตอนนี้มันสำคัญยิ่งต่อการสร้างทีมงานตรงที่ผู้นำจะพยายามทำให้ทุกๆ คนรู้สึกว่าคุณได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

2. การระดมความคิด (Storming) หลังจากที่ได้มีการสร้างรูปแบบของทีมงานขึ้นมาแล้วขั้นต่อมาก็จะเริ่มขบวนการระดมความคิดซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ของการพัฒนาทีมงาน จะมีลักษณะถึงความขัดแย้งและความคิดเห็นไม่ตรงกัน ในฐานะที่ได้เป็นสมาชิกของทีมงานก็จะทำให้เกิดความมั่นใจในบทบาทของแต่ละบุคคลอย่างเห็นได้ชัด ในระหว่างขั้นตอนนี้ดูเหมือนว่าทีมงานจะขาดความสามัคคี เพราะสมาชิกมักจะมีความขัดแย้งถึงวิธีการทำงานให้มีความก้าวหน้า แต่ผู้จัดการก็ควรส่งเสริมสมาชิกของทีมงานให้มีความรู้สึกอิสระในการที่จะไม่เห็นด้วยไปกับในทุกปัญหาของทีมงาน และควรจัดให้มีการอภิปรายความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานได้อย่างเต็มที่ แต่สุดท้ายผู้จัดการควรกระตุ้นสมาชิกของทีมงานเพื่อเข้าถึงข้อตกลงร่วมกันซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงวัตถุประสงค์ของทีมงานได้ง่าย

3. การกำหนดบรรทัดฐาน (Norming) เมื่อขั้นตอนของการระดมความคิดจบลงการกำหนดบรรทัดฐานก็จะเกิดขึ้นอันเป็นขั้นตอนที่ 3 ของขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน มีลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างบทบาทของสมาชิกในทีมงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และพฤติกรรมที่ยอมรับได้พร้อมกับมีการโน้มน้าวทีมงานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนของการระดมความคิดก็จะถูกแก้ไขในขั้นตอนนี้ ผู้จัดการจึงควรที่จะส่งเสริมทีมงานซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการระดมความคิด เพื่อความก้าวหน้าในการพัฒนาบรรทัดฐานและเป็นค่านิยมของทีมงาน ซึ่งจะทำให้เป็นเครื่องมือส่งเสริมความสามารถในการผลิตของทีมงานในอนาคต

4. การดำเนินงาน (Performing) เป็นขั้นตอนที่ 4 ของการพัฒนาทีมงาน คือ การดำเนินงานของทีมงาน ขั้นตอนนี้จุดรวมของทีมงานคือการแก้ปัญหาขององค์กร และการนัดประชุมทีมงานอันเป็นสิ่งที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก หลังจากความสำเร็จผ่านขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานมาตลอดแล้วก็จะได้มีการตัดสินใจกำหนดบทบาท ความคาดหวัง และบรรทัดฐานของทีมงาน ในระหว่างขั้นตอนนี้ผู้จัดการต้องเสริมกำลังเพื่อยกระดับความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของทีมงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5. การลี้ภัย (Adjourning) ลำดับที่ 5 เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทีมงานถึงตอนนี้ ทีมงานได้ดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้วและเตรียมที่จะสลายตัว ในขั้นตอนนี้โดยทั่วไปจะเกิดกับทีมงานที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์พิเศษบางอย่าง และเพื่อบรรลุความสำเร็จในเวลา

จำกัด และเมื่อภารกิจที่กระทำได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ทีมงานก็จะสลายตัวไป หรือในระหว่างขั้นตอนนี้ หากสมาชิกในทีมงานที่มีความรู้สึกผิดหวัง ก็มีความคิดที่จะแตกแยกความสัมพันธ์ ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจส่วนตัว และสถานการณ์ของทีมงานอาจจะทำให้สมาชิกบางคนรู้สึกถึงความสูญเสีย และความไม่สบายใจต่อกัน ในที่สุดก็จะถึงจุดต้องแตกแยกกันไปได้เช่นเดียวกัน

จากขั้นตอนการพัฒนาทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสร้างทีมงาน เป็นการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง และให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ขั้นระดมความคิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และถกเถียงจนได้ความคิดเห็นที่เป็นหนึ่งเดียว
3. ขั้นวางแผนและกำหนดบรรทัดฐานในการทำงาน สมาชิกร่วมกันวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน
4. ขั้นการดำเนินงานตามแผน นำแผนที่สมาชิกได้ร่วมกันกำหนด ไปปฏิบัติ
5. ขั้นประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข นำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกร่วมกันปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

วูดค็อก (Woodcock. 1989: 75-116) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทต่างๆ ที่สมดุล (Balanced roles) ในทีมที่ทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต่างกันของแต่ละบุคคลดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objectives and agreed goals) ทีมที่ทำงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารกันโดยตรง ร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน
4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พุดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ ให้แก่กัน สนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง (Sound procedures) การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

8. การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดบ้างที่ต้องร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

9. การพัฒนาตนเอง (Individual development) การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relations) การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สมาชิกในทีมมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15-16) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุกๆ คน เข้าใจและยอมรับ
2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน
3. มีความเชื่อถือไว้วางใจกัน
4. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด

9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมมั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมายและสมาชิกทีม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดเผยสื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก
3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิก
5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่ม
6. ยอมรับความขัดแย้งเพื่อช่วยในการปรับปรุงทีมงาน
7. สนับสนุนเชื่อใจกัน
8. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเมินประสิทธิภาพของทีม เลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเองและสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม

โจนมยง โตะทอง (2540: 31-32) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จย่อมต้องมีปัจจัยหลายประการเป็นส่วนประกอบ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายชัดเจน (Clear goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจุดมุ่งหมายนี้ต้องสามารถกระตุ้นให้รายบุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอะไรจะร่วมทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น
2. มีทักษะในงานที่ทำ (Relevant Skills) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยรายบุคคลที่มีความสามารถสอดคล้องกับงานที่ทำ และต้องสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ด้วย
3. มีความเชื่อถือกัน (Mutual Trust) ผู้ร่วมทีมจะประสบความสำเร็จ เมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อถือนั้นเปราะบาง ต้องใช้เวลาหนักในการสร้างความเชื่อถือ แต่ง่ายต่อการทำลาย การคงความเชื่อถือให้คงอยู่นั้นต้องใช้ความตั้งใจที่จริงจัง
4. มีพันธสัญญา (Unified Commitment) สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จ จะมีความซื่อสัตย์และเสียสละต่อทีม สมาชิกจะตั้งใจทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
5. มีการสื่อสารทั่วถึง (Good Communication) สมาชิกสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง ในรูปของการเข้าใจชัดเจน ในที่นี้หมายถึง เสียงสะท้อนทั้งจากผู้นำและสมาชิกในทีม ทั้งนี้จะสามารถแก้ไขความเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี
6. มีทักษะในการสร้างข้อตกลง (Negotiating Skills) เมื่อสร้างกฎระเบียบต่างๆ ขึ้น สมาชิกต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ นั่นคือสมาชิกมีทักษะในการยอมรับและปรับตัวตามข้อตกลงได้อย่างเหมาะสม
7. มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Support) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ควรประกอบด้วยบรรยากาศที่เอื้ออำนวยทั้งภายในและภายนอก

บรรยากาศภายใน เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้างที่เหมาะสม รวมทั้งการให้การฝึกฝน (Proper Training) การให้รางวัล บรรยากาศภายนอก เช่น การสนับสนุนทรัพยากร ที่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ข้อฟ้า สุประดิษฐ ฒ อยุธยา (2541: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะขององค์กรหรือทีมงาน ที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง มีดังนี้

1. ภารกิจ (Mission) ชัดเจน
2. เป้าหมาย (Goals) กระจ่าง วัดได้
3. บุคลากรมีทักษะ ความชำนาญ
4. บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทีม
5. ความเป็นผู้นำที่ระบุอย่างชัดเจน ซึ่งเอื้อต่อระบบเปิด โดยไม่มีการควบคุม
6. การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระจ่าง
7. โครงสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ โดยไม่ถูกทำให้ล่าช้าโดยสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ
8. ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น
9. มีสิ่งตอบแทนควบคู่ไปกับความสำเร็จ
10. บรรยากาศโดยรวมช่วยกระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามสูงสุด และช่วยสร้างสปิริตในทีมงาน

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 202-209) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Characteristic of Effective Teams) มีองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจน (Clear Purpose and Agreed Goals) เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกๆ คน ในทีมต้องเข้าใจในภารกิจและหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีความตระหนักรู้ มีความเข้าใจและมีความผูกพันระหว่างกันโดยจะต้องสร้างการยอมรับร่วมกันว่า สิ่งที่เราคาดหวังจากการทำงานนั้น คืออะไร ทั้งในลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้น (Outcome) และค่านิยม (Value) ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและจุดมุ่งหมายที่เกิดจากการตกลงร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าการที่รู้เพียงว่าผลผลิตที่ต้องการคืออะไร ดังนั้นหากวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเกิดจากการตกลงกันและยอมรับในทีมงาน งานก็จะดำเนินไปด้วยดี แม้ว่าข้อตกลงดังกล่าวอาจไม่สามารถหาข้อยุติได้ง่ายๆ แต่จากประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่าความจำเป็นเบื้องต้นของทีมงานที่มีคุณภาพ คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะสามารถเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทีมงานที่มีความตระหนักถึงความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของทั้งหน่วยงาน และทีมงานทุกคน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะหากวัตถุประสงค์ยังคงเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาปรับปรุงก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ทบทวนกับเหตุการณ์ที่ผ่านมามีแต่ความก้าวหน้าและสำเร็จสูงสุด

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) เปิดโอกาสในการรับฟังความเห็น (Openness) เป็นการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มโดยไม่มีอคติ ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แม้ว่าบางครั้งลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมกันนั้น อาจต้องอยู่ในภาวะวิกฤตที่มีความเสี่ยงสูงก็ตามการรับฟังความเห็นของสมาชิกในกลุ่มจะสามารถนำไปสู่การหาข้อสรุป หรือข้อยุติเพื่อให้ผ่านพ้นสถานการณ์ดังกล่าวได้ หรือในกรณีที่มีข้อโต้แย้งอื่นๆ อันเนื่องมาจากความแตกต่างในแนวความคิดของสมาชิกแต่ละคน ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ แต่ทั้งนี้การโต้แย้งเหล่านั้น จะต้องเป็นไปเพื่อแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน

การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือการร่วมแสดงความคิดเห็น (Productive Participation) เป็นการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ซึ่งเป็นกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและความเห็นของสมาชิกในกลุ่มที่ได้มีการคิดและวิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ ในการนำเสนอต่อกลุ่มงานให้พิจารณาว่าตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบร่วมกันหรือไม่ ในการเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีนี้ จะต้องชี้ให้เห็นเพื่อร่วมทีมได้เข้าใจว่า ทุกคนในกลุ่มได้รับการเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อการงานที่ตนรับผิดชอบ

นอกจากนั้นถ้าต้องการให้ทีมงานประสบความสำเร็จ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ไม่ว่าจะความเห็นนั้นจะตรงกันหรือแตกต่างกันก็ตาม และไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่น่าสนใจหรือไม่เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกมีสภาพที่หมดกำลังใจ หรือไม่สามารถที่จะแสดงออกอย่างเปิดเผย ก็หมายถึงว่าพลังกายพลังใจ พลังความคิดสร้างสรรค์สูญสิ้นไปจากทีมงานด้วย นอกจากนั้นทีมงานประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการเผชิญหน้ากับปัญหา หรือข้อที่จะต้องอภิปรายกัน ไม่ใช่จะหลบหนีปัญหาไป ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงไม่หนีปัญหา แต่จะสู้กับปัญหานั้นอย่างซื่อสัตย์และยุติธรรม

ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ การเปิดเผย และการเผชิญหน้า พฤติกรรมการเปิดเผย และการเผชิญหน้ากับปัญหานั้นจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างมากมาย

3. การช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ (Support and Trust) ทีมงานประสิทธิภาพต้องมีการสนับสนุนการทำงาน (Logistic Support) ได้แก่การทำงานตามภารกิจหน้าที่ซึ่งจะต้องมีการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับร่วมกับฝ่ายเลขานุการในการสนับสนุนให้งานคืบหน้าไปได้ดี โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอเพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งอีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น กล่าวคือทั้งสองสิ่งจะต้องไปด้วยกันได้ดี เมื่อใดก็ตามที่ผู้อยู่ในทีมไม่รู้สึกว่าต้องระมัดระวังการปฏิบัติตน แต่มีความรู้สึกที่สามารถจะพูดได้ตรงไปตรงมากับผู้ร่วมทีมคนอื่นๆ ทั้งเรื่องที่ดีและเรื่องที่ขุ่นเคืองต่อกัน ด้วยความไว้วางใจจะทำให้ผู้คนสามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก ดังนั้น คำจำกัดความของการช่วยเหลือสนับสนุน ก็คือ “การทำให้เกิดการช่วยซึ่งกันและ

กันอย่างเข้มแข็ง” ซึ่งนับว่าเป็นสูตรสำคัญในการสร้างความสำเร็จในทีม การช่วยเหลือต่างกับความเห็นอกเห็นใจ เพราะว่าความหมายของการเห็นอกเห็นใจนั้นให้ความสำคัญทางอารมณ์ การเห็นอกเห็นใจอาจเกี่ยวกับการที่ใครคนใดคนหนึ่งรู้สึกเศร้า เช่น ร้องไห้ หรือมีใครตำหนิติเตียนจนน่าสงสาร เขาก็เกิดความเห็นอกเห็นใจ แต่ก็ไม่ควรหรือไม่จำเป็นที่จะได้รับการสนับสนุน

บางครั้งอุปสรรคสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ขัดขวางการช่วยเหลือสนับสนุนก็คือการมีระดับความไว้วางใจต่ำเกินไป เพราะความไว้วางใจต้องอาศัยเวลาที่จะได้รับแต่อาจจะถูกทำลายได้เพียงชั่วพริบตาเดียว และความไว้วางใจนี้ไม่สามารถจะบังคับได้ เพราะความไว้วางใจเกิดขึ้นกับประสบการณ์ของคนคนนั้นซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะเกิดโดยการฝึกรอบม ความไว้วางใจเป็นความเชื่อซึ่งคำพูดสามารถจะแปลใจความเป็นการกระทำ ซึ่งคนที่เห็นการกระทำนั้นก็เกิดเชื่อและไว้วางใจ

เมื่อองค์ประกอบที่ขัดขวางเหล่านี้มีอยู่ ก็ไม่อาจจะพัฒนาด้านการสนับสนุนช่วยเหลือได้ แต่ถ้าได้มีการทลายสิ่งกีดขวางนี้สำเร็จ ก็เป็นไปได้ที่บรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดขึ้นและเริ่มต่อไปถึงขั้นการตกลงยินยอม และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีการให้ความไว้วางใจต่อกัน วิจารณ์กันก็ในลักษณะติเพื่อก่อ หรือสร้างสรรค์ มีความเชื่อใจและเปิดเผยตรงไปตรงมา ทำให้การติดต่อสื่อสารพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้นเมื่อใดที่คนในทีมงานไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริงที่เชื่อได้ว่าจะต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลืออย่างแน่นอน

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) การร่วมมือคือการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงาน การร่วมมือกันเป็นการที่แต่ละคนได้ลงมือทำด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะทำงานเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะทุ่มเททักษะ ข้อมูล และความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ร่วมทีม ด้วยความรู้สึกว่าคนอื่น ๆ ก็พร้อมจะยอมทำเช่นกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดี และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจที่จะเปิดเผยข้อดีข้อด้อย หรือจุดแข็งจุดอ่อน เนื่องจากมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดการรับผิดชอบต่อทีมงานซึ่งจะช่วยรักษาพลังในด้านการให้ความร่วมมือต่อกันและรวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือเมื่อใครในหมู่สมาชิกถ้าหลังมีทักษะไม่พอเพียง

การร่วมมือดังกล่าวจึงให้ความหมายรวมถึงการที่ “คนในทีมงานจะวางใจสมาชิกอื่น ๆ ในทีมงาน” และเป็นกำลังใจให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในทีม หรือให้บรรลุดัตถุประสงค์ความรู้สึกเคลือบแคลงสงสัยเกิดขึ้นน้อยเมื่อมีความรู้สึกให้ความร่วมมือ ดังนั้นจึงมีแรงจูงใจที่จะทำงานไปตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญนั้นๆ

เมื่อมีบรรยากาศแห่งการทำงานที่ร่วมมือกัน สมาชิกในทีมก็จะพร้อมใจที่จะร่วมปฏิบัติงานกันอย่างแข็งขันให้ข้อมูลข่าวสารแก่กันโดยไม่มีปิดบังซ่อนเร้น ทุกๆ คนในทีมจะรับฟังความคิดของผู้อื่นแล้วนำมาใช้ หรือประยุกต์ใช้ ทีมงานจะรู้สึกว่าจะพบทางสว่างที่ได้รับการช่วยเหลือกันและกัน ร่วมมือกันเป็นการสร้างสิ่งที่ดี ทีมงานจะรู้สึกยอมรับจุดเด่นของกันและกันและช่วยเหลือกันทั้งความรู้และทักษะ ความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ แม้จะมีปัญหาที่ช่วยซึ่งกันและกัน

แม้ว่ามีความร่วมมือกันอย่างดี ในขณะเดียวกันข้อขัดแย้งก็สามารถเกิดขึ้นได้ และสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในด้านสร้างสรรค์ได้ เพราะทีมงานที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพจะ

ร่วมกันทำงานโดยมุ่งไปที่วัตถุประสงค์มากกว่าอย่างอื่น แม้ว่าประเด็นข้อขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่เมื่อรู้จักแก้ปัญหาโดยรวมมือกันก็สามารถจัดประเด็นข้อขัดแย้งนั้นได้ ข้อขัดแย้งจึงไม่ใช่อุปสรรคหรืออุปสรรคถาวร อย่างไรก็ตามมีประเด็นข้อขัดแย้งอยู่ 2 ประการคือ ประการหนึ่งเป็นตัวทำลายและไม่สร้างสรรค์ แต่อีกประการหนึ่งเป็นตัวสร้าง และส่งเสริมข้อขัดแย้งที่เป็นตัวทำลายจะทำให้การร่วมมือพังทลายมักจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสร้างความคิดขึ้นมา แล้วถูกอีกฝ่ายพยายามทำลาย หรือมีอีกฝ่ายทำลายด้วยความรู้สึกจากเรื่องส่วนตัวหรือสองฝ่ายไม่มีความคิดที่ลงรอยกันและโต้เถียงกันโดยปราศจากข้อเท็จจริง เป็นต้น ส่วนข้อขัดแย้งที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์นั้นมีลักษณะที่นำหลักการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ คืออยู่บนพื้นฐานของเหตุผลข้อความเป็นจริง โดยการร่วมมือกันอย่างบริสุทธิ์ใจ มีการช่วยเหลือและสนับสนุนด้วยใจจริง ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ในทางบวกมีผลดีต่อความร่วมมือในการปฏิบัติ ดังนั้น การแก้ปัญหา ก็ได้รับการเอาใจใส่ผลสำเร็จในการแก้ไขจึงเกิดขึ้น

การสร้างประโยชน์จากความขัดแย้ง (Constructive Use of Conflict) จึงนับว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ (Useful Creative Conflict) ในสถานการณ์ที่เกิดการโต้แย้งขึ้นนั้น สมาชิกในกลุ่มต้องถือเสมือนว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะเกิดขึ้นได้ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ทักษะและวิธีการทำงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเรียนรู้ถึงสิ่งยุ่งยากที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานโดยพิจารณาว่าเป็นเรื่องของการเสนอแนวความคิด หรือวิธีการมองปัญหาใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการคิดของตนเองได้

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การขัดแย้งสามารถนำมาจัดการให้เป็นประโยชน์ได้ ซึ่งความขัดแย้งก็จะกลายเป็นความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในทีม นับเป็นการขัดแย้งในเชิงบวก การขัดแย้งในข้อเท็จจริงเป็นการตั้งใจที่จะช่วยให้แต่ละคน และรวมทั้งทีมงานได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการพูดคุยกันในประเด็นปัญหาจนกระทั่งเกิดความเข้าใจกันอย่างดี การทำได้เช่นนี้ต้องอาศัยความเป็นผู้ที่เปิดเผยและการวางใจต่อกัน ส่วนการขัดแย้งทางลบคือการขัดแย้งที่อาจมาจากเหตุขำขี้ หรือความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันและเป็นความตั้งใจจะให้เกิดแตกแยก และการทำลาย สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุมาจากความไม่ไว้วางใจกัน

5. วิธีการที่เชื่อถือได้ (Sound Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะคิดถึงเรื่องผลที่ได้ ออกมาก่อนเป็นลำดับแรกแล้วคิดวิธีการเป็นลำดับต่อมา และยิ่งรู้ด้วยว่าวิธีการที่เชื่อถือได้ และการตัดสินใจที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความสำเร็จของจุดมุ่งหมาย แต่แน่นอนที่ว่าวัตถุประสงค์นั้นจะต้องชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจของทุกคนในทีมงาน ก่อนที่การตัดสินใจดำเนินการเนื่อง จากการทำให้วัตถุประสงค์เข้าใจชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น เพราะสามารถช่วยป้องกันการเข้าใจผิด ทีมที่ดีจะพัฒนาความสามารถที่จะรวบรวมข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว และอภิปรายแนวทางเรื่องอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นไปได้โดยตรงไปตรงมาและเปิดเผย แล้วต่อมาเขาทั้งหลายก็ร่วมกันตัดสินใจ และมั่นใจด้วยว่าการปฏิบัติจะต้องได้ปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีวิธีการทำงานที่เหมาะสม (Appropriate Working Methods) มีวิธีการทำงานที่มีความหลากหลาย แตกต่างกันไปตามสภาพปัญหา ความสนใจ และทักษะของสมาชิกในกลุ่ม โดยการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการทำงานก่อนที่จะเริ่มลงมือทำงานด้วยกันนั้น ถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกับการพิจารณาผลที่ได้จากงาน ซึ่งในการพิจารณาวิธีการทำงานนี้จะมีลักษณะเป็นการแนะนำ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงมากกว่าจะเป็นการกำหนดมอบหมายงานหรือบังคับให้ทำงาน

6. การตรวจสอบติดตามผลงานเป็นประจำ (Regular Review) มีการทบทวน และให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review and Reflection) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการทบทวนคุณภาพ และวิธีการทำงานเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การทำงานจะไม่เป็นไปในลักษณะที่ปล่อยไปตามความเคยชินแต่สมาชิกในกลุ่มจะต้องตั้งคำถามว่า จะมีวิธีการใดที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

ทีมที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจลักษณะของทีมของตน แต่ต้องเข้าใจบทบาทของทีมด้วย นอกจากนี้จะต้องตรวจสอบการทำงานว่าทีมงานทำกันอย่างไร การตัดสินใจในการจัดการเรื่องต่างๆ ใดๆ หรือทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาข้อขัดแย้งอย่างไร เป็นต้น

การตรวจสอบจะทำให้ทีมงานเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีสาระหลายๆ ประการที่เกี่ยวกับการจะตรวจสอบซึ่งแบบการตรวจสอบเพื่อการประเมินข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของเฉพาะบุคคล หรือทีมงานทั้งหมดซึ่งมีวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบ

7. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) มีการส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาตนเอง (Enabling and Encouraging Individual) ทั้งนี้เนื่องจากความสามารถ และศักยภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพมาก ดังนั้น การปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเข้าใจ และกระทำเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ และศักยภาพของตนเอง

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการรวมพลังที่เกิดจากทักษะของบุคคลเพื่อการทำงานให้บรรลุผลโดยความสำเร็จที่เกิดจากทีมย่อมมีประสิทธิภาพ และมีพลังมากกว่าความสามารถส่วนย่อยที่เกิดจากรายบุคคล ดังนั้น การให้ความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาทักษะต่างๆ ของทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ และเนื่องจากความสามารถของทีมงานคือการรวมความสามารถของคนหลายๆ คนมาอยู่ร่วมทำงานกัน ดังนั้น ความสำเร็จของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อความสามารถ และความสำเร็จของทีมในที่สุด

8. ความสัมพันธ์กับกลุ่มทีมงานเป็นไปด้วยดี (Sound Inter-Group Relations) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน (Sound Link with other Team) เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากในแต่ละองค์การจะมีทีมงานหลายทีมเพื่อทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการทำงานที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานแต่ละทีมรวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างทีมของตนเองและทีมอื่นๆ

ความสำเร็จเกิดขึ้นได้ยากหากขาดเสียซึ่งความสัมพันธ์อันดีกลับกลุ่มหรือกับบุคคลอื่น ที่ทีมงานที่สามัคคีกันดีแสดงให้เห็นบ่อยๆ ว่าขอความช่วยเหลือผู้อื่น ทีมที่มีสมาชิกในทีมงานไปด้วยกัน ได้ดี จะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงในองค์การซึ่งส่วนใหญ่เป็นทีมงานที่สมาชิกให้ความสำคัญต่อกัน และร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ทีมที่ประสบผลสำเร็จจนบรรลุผลสำเร็จจะเป็นทีมงานที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้ด้วยดี

ลักษณะความสัมพันธ์ภายนอกที่ส่งผลต่อทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ความมั่นใจว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมงาน ได้เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารกันอย่างดีและมีความเข้าใจกัน
2. ลักษณะที่แตกต่างกันของทีมงานไม่ใช่เหตุผลที่จะไปแยกกันหรือร่วมงานกันไม่ได้
3. พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ และรับรู้ปัญหาและข้อจำกัดของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเมื่อต้องการ
4. ค้นหาแนวทางเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
5. อย่ากดดันจนเกินไปถึงขอบเขตงานของทีม
6. พึงระลึกว่าขอบเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีม จะต้องถูกพิจารณาตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
7. มีการจำกัดของกลุ่มผู้มีปัญหาที่อยู่ในทีมให้หมดไปก่อนที่จะเกิดลุกลาม
8. พยายามที่จะรับฟังผู้อื่น ซึ่งจะมีผลทำให้ผู้อื่นก็พร้อมที่จะรับฟังเรา
9. พิจารณาความคิดของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางด้านความคิดและการเปรียบเทียบ
10. สร้างความเข้าใจอันดีและนำสิ่งที่ดี ๆ มาใช้ ตามลักษณะความสามารถที่แตกต่างของคุณ

เมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้นยิ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และนำมาซึ่งทีมงานที่มีความก้าวหน้าซึ่งมีความสำคัญต่อความสามารถขององค์การ จากการช่วยเหลือกันมากขึ้นมีการสื่อสารที่ผ่านไปรวดเร็วและถูกต้องปัญหาถูกแก้ไขได้โดยง่าย สมาชิกมีความสุขกับการทำงาน และรักการทำงาน

ในการทำงานของทีมก็เป็นเสมือนสะพานเชื่อมไปสู่ทีมอื่น ๆ ก่อให้เกิดขยายตัวออกไป ดังนั้น ความสัมพันธ์จึงมีค่ายิ่งแต่มีอยู่หลายทีมที่เดี่ยวที่ทีมต้องอับปางลง ทั้งที่ความสัมพันธ์ภายในเป็นไปด้วยดี แต่พวกเขาทั้งหลายไม่ได้ใส่ใจ หรือมองข้ามการสร้างสะพานเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ ในองค์การนั้นๆ

9. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารก็เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับ เครื่องจักร หรือเปรียบเหมือนพลังงานของรถไฟที่ได้มาจากเครื่องยนต์แล้วไปขับเคลื่อนล้อ ยิงองค์การมีความสลบช้าช้อนการสื่อสารที่ดีในองค์การยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมิในทุกๆ ระดับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในฝ่ายเดียวกันเอง และกับต่างฝ่ายก็ตาม

ทุกคนในทีมงานและองค์การมีความต้องการที่จะให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถมีบทบาทสนองความต้องการในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในองค์การด้วยเหตุที่ปัญหา

ในแต่ละองค์การมีมากขึ้นและสลับซับซ้อนขึ้น ความต้องการการสื่อสารในการแก้ปัญหาจึงมีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และต้องใช้ความสามารถอย่างมากที่จะต้องก้าวข้ามประเพณีสื่อสารแบบทางเดียวดังเช่นในสมัยก่อน องค์การจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำให้งานเดินทางไปอย่างไม่หยุดยั้งก่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างทีมงานทำให้งานบรรลุผลและสมความมุ่งหมาย

คิธีย์ สังข์ศรีสมิ (2544: 34-36) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระทำได้โดยการสร้างกิจกรรมและการทำงานร่วมกัน ควบคู่กับการสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ให้ความร่วมมือกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และกระตุ้นให้รู้จักใช้การระดมสมองร่วมกัน

การทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่สมาชิกของทีมงานต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีทักษะการอยู่ร่วมกันและทักษะการทำงานร่วมกัน ทีมงานที่มีวุฒิภาวะและมีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจความสำคัญและหลักการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม

ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งส่วนงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีมหัวหน้าทีมหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัยพบว่า ค่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถด้านการแข่งขันสูง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลก ซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว

2. เป้าหมาย

ผู้นำต้องวางแผนงาน กำหนดเป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบายและประเมินผลงาน การวางแผนมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้ งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น (2) การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้แก่ มีทางเลือกอะไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร มีขั้นตอนวิธีการอย่างไร จะทำเมื่อใดใครรับผิดชอบ ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์และทรัพยากรอะไรบ้างและการตัดสินใจเลือกทางใด

การประเมินผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำ และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพการผลิตและการแข่งขันสูง สามารถหารายได้และความสำเร็จให้กับองค์การ และถ้าจะให้ยอดเยี่ยมยิ่งขึ้นต้องทะลุเป้าหมายเพิ่มขึ้นในปีต่อๆ ไปอย่างต่อเนื่อง

3. ความสามัคคี

ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีความเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ทีมงานยึดเหนี่ยวแน่นด้วยเหตุผลคือ ข้อดีของความสามัคคีประการแรก สมาชิกทีมงานเกิดความรู้สึกยึดเหนี่ยวและมีส่วนร่วมกับ

ความสำเร็จขององค์กร ประการที่สอง สมาชิกที่มามีแรงร่วมใจและต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

4. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพผู้นำต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากผู้นำ เช่น ให้ความเอาใจใส่ความทุกข์ สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกที่งานปฏิบัติตาม เพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกที่งาน ร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคน และเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน เป็นต้น

5. ความคิดสร้างสรรค์

ได้แก่ ความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้ประโยชน์ต่อการสร้างทีมงานที่งานที่มีประสิทธิภาพ คือ (1) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (2) เพิ่มคุณค่าและคุณภาพชีวิต (3) แก้ปัญหาต่างๆ หหมดสิ้นไป และ (4) ส่งเสริมทัศนคติวิสัยทัศน์และการยอมรับวิหยาการใหม่ๆ ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพบุคลากร เทคนิคที่นิยมใช้คือการระดมสมอง กระตุ้นให้สมาชิกที่งานเสนอความคิดใหม่ๆ โดยไม่ปิดกั้น ยึดหลักการความคิดสร้างสรรค์จากหลายหัวดีกว่าหัวเดียว มุมมองข้อดีข้อเสีย อนาคต ฯลฯ กว้างไกลกว่าความคิดเพียงคนเดียว

6. แรงจูงใจ

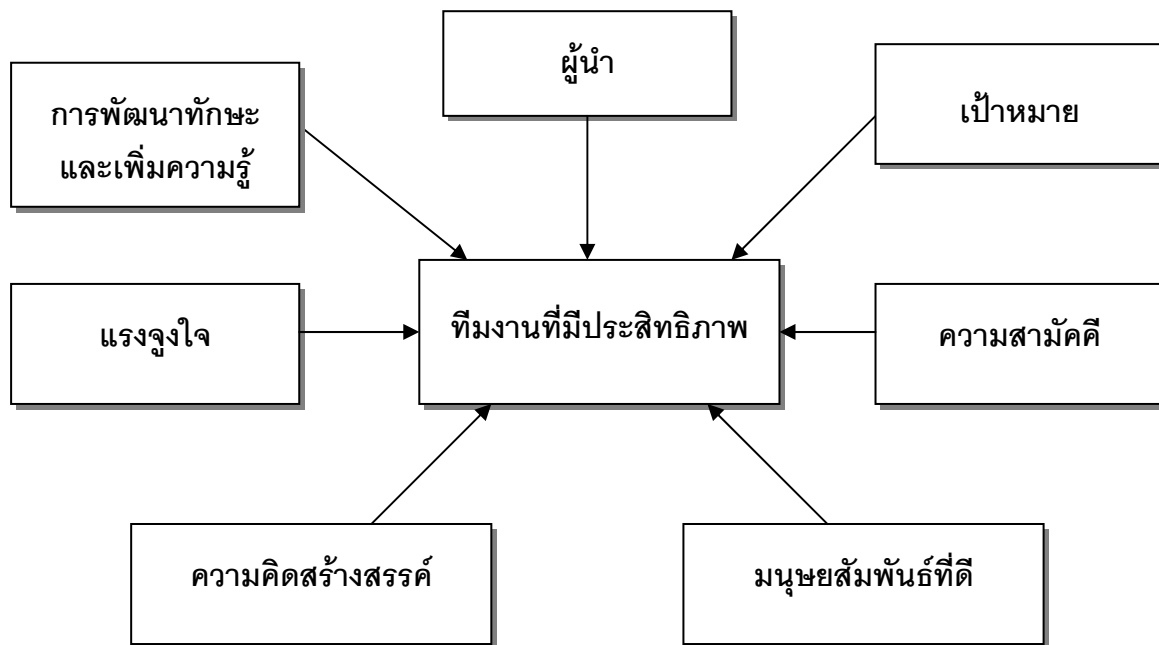
การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกที่งานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือทีมงานได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับประโยชน์ทางตรง ได้แก่ ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน รางวัล สิ่งตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงิน และทางอ้อม ได้แก่ ประโยชน์และบริการ การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงให้สมาชิกที่งานทุ่มเทจิตใจและพลังกายทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจคือ (1) เกิดพฤติกรรมร่วมช่วยให้สมาชิกที่งานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน (2) พฤติกรรมทางบวกของสมาชิกและทีมงานเพิ่มขึ้น ให้ความสนใจงาน มีความสามัคคี ร่วมกันตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ (3) องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

7. การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้

เนื่องจากในโลกปัจจุบันอิทธิพลของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทำให้สภาวะแวดล้อมขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตในภาวะเช่นนี้นับเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง นั่นคือผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์กร ช่วยเหลือทีมงานต่างๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงลดต้นทุนและมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง เป็นต้น

จากลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว เขียนเป็นแผนภาพประกอบลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ศิณีย์ สังข์ศรีศรี. (2544, เมษายน). วารสารพัฒนาชุมชน. หน้า 35.

ในขณะที่ วราภรณ์ ตระกูลสฤทธ์ (2549: 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงานรวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว เป้าหมายยังเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. การแสดงออก สมาชิกทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้วสมาชิกในทีมมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกอื่นๆ การทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีมทำให้ทุกคนในทีมเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงาน จะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผย ให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล

ส่วนสมคิด บางโม (2550: 248-249) ได้ประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10-12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลอาจมี 4-5 คน เป็นต้น

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้นๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกินดีอยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้ว ก็ยอมรับมันนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีสภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร คนมาทำงานทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส

นอกจากนี้ วิเชียร วิทยอุดม (2550: 224-227) ยังได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Teams) ไว้ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Clear Goals) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะต้องมีความชัดเจนของเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ยิ่งมากไปกว่านั้นสิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกระตุ้นแต่ละบุคคลที่มีความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถใช้ความรู้ของสมาชิกในทีมงานในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานได้

2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง (Relevant Skills) ประสิทธิภาพของทีมงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล พวกเขาต้องมีทักษะที่จำเป็นและก็ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ต้องมีการทำงานที่ดีด้วย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ท้ายที่สุดนี้ถ้าเรามองเข้าไปให้ชัดเจนเห็นถึงรายละเอียดแล้ว เราจะพบได้ว่าทุกๆ คน ก็จะมีทักษะของตัวเองในการทำงานที่ดีอยู่แล้วในทีมงาน ทั้งทางด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความเชื่อถือนระหว่างกัน (Mutual Trust) ประสิทธิภาพของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือนของสมาชิกในแต่ละคนที่จะสามารถสร้างทีมงานและดูแลรักษาทีมงาน ซึ่งความเชื่อถือนระหว่างกันนี้ ยังขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้จัดการที่จะบริหารจัดการให้มีความเชื่อถือนระหว่างกันของสมาชิกในทีมงานมีข้อเสนอแนะที่ผู้จัดการทีมงานควรให้คำแนะนำ 6 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การสื่อสาร สมาชิกในทีมงานต้องได้รับการอธิบายถึงด้านนโยบาย และการตัดสินใจ เพื่อให้การรับรู้ถึงปัญหาและข้อจำกัดร่วมกัน

3.2 การสนับสนุน การส่งเสริมและการกระตุ้นเพื่อให้ทีมงานเกิดความคิดร่วมกัน

3.3 การให้เกียรติ ทุกๆ คน ในทีมงานจะได้รับการยอมรับและมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.4 ความเสมอภาค ทุกๆ คน ในทีมงานจะมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

3.5 การคาดการณ์ ทุกๆ คน ในทีมงานจะมีการคาดการณ์ว่าจะได้รับแต่สิ่งที่ดีและได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

3.6 มีโอกาสแสดงความสามารถ ทุกๆ คนในที่ทีมงานจะได้รับการพัฒนาและยอมรับถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการแสดงให้เห็นถึงเทคนิค และความสามารถในด้านวิชาชีพและด้านธุรกิจ

4. ความผูกพัน (Unified Commitment) ความผูกพันของสมาชิก จะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้ นั่นก็ขึ้นอยู่กับความสามัคคีกันและความผูกพันกันในที่ทีมงานเป็นสำคัญ

จากการศึกษาถึงความสำเร็จของทีมงาน พบว่า สมาชิกย่อยๆ ในทีมงานและกลุ่มของทีมงาน จะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับด้านความสามารถของแต่ละคน และลักษณะของความผูกพันของสมาชิกในที่ทีมงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงเป้าหมายของทีมงานและความประสงค์ที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จของทีมงาน (Larson; & LaFasto. 1990: 75)

5. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิผลได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับการบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือนกันซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานสามารถมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกและมีความคิดร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในที่ทีมงาน

6. ทักษะในการเจรจา (Negotiating Skills) เมื่องานได้ถูกออกแบบไว้สำหรับแต่ละคนแล้ว พวกเขาก็จะมีหน้าที่ไปตามบทบาทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์การ แบบฟอร์มที่เป็นทางการจะมีการกำหนดหรือระบุถึงบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนทักษะในกระบวนการเจรจาต่อรองปัญหาและความสัมพันธ์จะถูกเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละทีมงาน และสมาชิกในที่ทีมงานซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อประนีประนอมและประสานกันในความต้องการของทีมงานและสมาชิกที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมงานได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ประสิทธิผลของผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี โดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ และเขาจะต้องเพิ่มความมั่นใจให้สมาชิกในที่ทีมงาน และทำให้สมาชิกในที่ทีมงานมีความเชื่อถือได้ในศักยภาพของพวกเขาที่มีต่อทีมงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ การเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่จะกำกับและให้การช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องช่วยชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) เงื่อนไขสุดท้ายที่มีความจำเป็นมากสำหรับความมีประสิทธิภาพของทีมงานก็คือ บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้างทีมงานจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่

สมาชิกในที่มงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจน เพราะว่าประสิทธิผลของที่มงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เช่น ดูได้จากผลกระทบที่มีต่อรางวัลหรือโอกาสความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้สมาชิกของที่มงานมีพฤติกรรมในการทำงานนำไปสู่คุณภาพของที่มงานได้ และผู้จัดการก็ควรจักช่วยให้ที่มงานได้ ในสิ่งที่ที่มงานต้องการ

จากลักษณะของที่มงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว สรุปได้ว่า ลักษณะที่มงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานชัดเจน
2. มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก
3. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน
4. สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน
5. มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย
6. สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
7. มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี
8. ช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกันให้ผ่านพ้นไปด้วยดี
9. มีการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาลักษณะของที่มงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีลักษณะบางประการที่นักการศึกษามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วเห็นว่า ลักษณะที่มงานที่มีประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม น่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นที่มของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ควรประกอบด้วย 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 4. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ 5. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 6. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 7. ความสัมพันธ์ภายในที่มงาน และ 8. การพัฒนาบุคลากร ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะ ของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ	นักการศึกษา										ผลการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ของผู้วิจัย
	วิศุทธิ์ (1989)	ไดเออร์ (1995)	จอห์นสันและจอห์นสัน (2000)	โจนมยง โตะทอง (2540)	ซอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541)	พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543)	ศิณีย์ สังข์รัมย์ (2544)	วารวราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549)	สมคิด บางโม (2550)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	
1. บทบาทต่างๆ ที่สมดุล	✓	✓			✓						
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ เป้าหมาย
3. การเปิดเผยและ เผชิญหน้า	✓					✓		✓			
4. การสนับสนุนและ ไว้วางใจกัน	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	การสนับสนุนและ ไว้วางใจกัน
5. ความร่วมมือและ ความขัดแย้ง	✓	✓	✓			✓	✓				การมีส่วนร่วมและ ตัดสินใจดำเนินงาน
6. กระบวนการทำงาน ที่ถูกต้อง	✓				✓	✓		✓			ขั้นตอนการทำงานที่ ถูกต้องเหมาะสม
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	สมาชิกมีส่วนร่วมและ มีโอกาสเป็นผู้นำ
8. การตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ	✓					✓					
9. การพัฒนาตนเอง	✓					✓	✓		✓	✓	การพัฒนาบุคลากร
10. สัมพันธ์ที่ดีระหว่าง กลุ่ม	✓		✓			✓	✓			✓	ความสัมพันธ์ภายใน ทีมงาน
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	การติดต่อสื่อสารอย่าง เปิดเผย

จากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว พบว่า นักการศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้แนวคิดมุมมองลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันไปไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หลากหลายทุกองค์กร และคาดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่มีความแตกต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจึงจำเป็นต้องมีลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มาเป็นตัวแปรตามสำหรับการศึกษาคั้งนี้รวม 8 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ทีมงานใดๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าหากปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความชัดเจน มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด (Woodcock. 1989: 83)

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุกคน เข้าใจและยอมรับ

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

โคมยง โตะทอง (2540: 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและจุดมุ่งหมายนั้น ต้องสามารถกระตุ้นให้รายบุคคลรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะร่วมทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น

ซอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อรุณยา (2541: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องมีเป้าหมายที่กระจ่างชัดได้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 202) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกทุกๆ คน ในทีมต้องเข้าใจในภารกิจและหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีความตระหนัก มีความเข้าใจและมีความผูกพันระหว่างกันโดยจะต้องสร้างการยอมรับร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานนั้นคืออะไร ทั้งในลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้น (Outcome) และค่านิยม (Value) ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วรารณณ์ ตระกูลสุษรต์ (2549: 31) ได้กล่าวไว้ว่า ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงานรวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 224) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

4.2 ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้การทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ที่มาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน (Woodcock. 1989: 94)

ข้อฟ้า สุประดิษฐ ฌ อยุรยา (2541: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 206) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีวิธีการทำงานที่มีความหลากหลาย โดยการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานก่อนที่จะเริ่มลงมือทำงานด้วยกัน ประกอบกับทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอสมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย

วารภรณ์ ตระกูลกฤษดี (2549: 32) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม หมายถึง มีการร่วมกันจัดระบบข้อมูล วางแผนกำหนดวิธีการหรือกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งกระบวนการขั้นตอนการทำงานต้องมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ต่างๆ และมีการทบทวนประเมินผลการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด

4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ (Woodcock. 1989: 94)

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 16) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 37) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมและการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ บรรยาการการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 205) โดยสมาชิกต้องมีการร่วมมือกันเป็นการที่แต่ละคนได้ลงมือทำด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นจะทำงานเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะทุ่มเททักษะ ข้อมูลความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ร่วมทีม

ศิณีย์ สังข์ศรีศรี (2544: 36) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องชักจูงใจให้สมาชิกให้ความสนในงาน มีความสามัคคีร่วมกันตัดสินใจเลือกทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

4.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

ในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น (Woodcock. 1989: 97)

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 16) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมต้องให้การสนับสนุนผู้อื่น

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2514: 25) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง ความเป็นผู้นำต้องระมัดระวัง ซึ่งเอื้อต่อระบบเปิด

ศิณีย์ สังข์ศรีศรี (2544: 34) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือสามารถมอบหมายงานและแบ่งสันทนาการให้ผู้อื่นดำเนินการ โดยทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัยพบว่า ค่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถด้านการแข่งขันสูง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลก ซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว

วารภรณ์ ตรีกุลสฤษดิ์ (2549: 31) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งมีความรู้ในเรื่องการบริหาร การจูงใจคน สามารถ

ประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีมทำให้ทุกคนเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี

สมคิด บางโม (2550: 248) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกและมีสภาวะผู้นำที่ดี

วิเชียร วิทย์อุดม (2550: 226) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจะชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ความสามารถและตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

4.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สมาชิกในทีมสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน (Woodcock. 1989: 110)

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 16) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดเผยสื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก

โฉมยง โตะทอง (2540: 32) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึงในรูปของการเข้าใจชัดเจน ในที่นี้หมายถึง เสียงสะท้อนทั้งจากผู้นำและสมาชิกในทีม ทั้งนี้จะสามารถแก้ไขความเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541: 25) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระจ่าง

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 209) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารก็เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร หรือเปรียบเหมือนพลังงานของรถไฟที่ได้มาจากเครื่องยนต์แล้วไปขับเคลื่อนล้อ ยิ่งองค์การมีความซับซ้อน การสื่อสารที่ดีในองค์การยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการมีในระดับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นมาภายในฝ่ายเดียวกันเองและกับต่างฝ่ายก็ตาม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2545: 98) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอดุม (2550: 225) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือนกันซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงและมีความรู้สึกรู้สึกมีความคิดเห็นร่วมกันในการทำงานอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึงมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน โดยข้อมูลที่ส่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม ครบถ้วนสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน

4.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน

สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Woodcock. 1989: 89)

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจกัน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 14) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องสนับสนุนเชื่อใจกัน

โคมยง โตะทอง (2540: 31) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ร่วมทีมจะประสบความสำเร็จเมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือในความสามารถกันและกัน

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 204) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งอีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น ความไว้วางใจจะทำให้ผู้คนสามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก

วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549: 32) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ จะทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2550: 249) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดประสิทธิภาพได้ สมาชิกต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกและยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วิเชียร วิทยอดุม (2550: 225) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพผลของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคน

ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์ และคนอื่นๆ (2545: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการ

ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การสนับสนุนและไว้วางใจกัน หมายถึง สมาชิกร่วมมือกันทำงาน โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน นับถือในความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

4.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน

ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็ราบรื่น เป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้ (Woodcock. 1987: 107)

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 15) ได้กล่าวว่า สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

ฟวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 208) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีทีมงานหลายทีมเพื่อทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการทำงานที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานแต่ละทีม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลในระหว่างทีมของตนเองและทีมอื่นๆ

ศิณีย์ สังข์ศรี (2544: 35) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากผู้นำ เช่น ให้ความเอาใจใส่ความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกทีมงานปฏิบัติตาม เพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีม จูงใจสมาชิกทีมงานร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2545: 66) กล่าวว่า การรู้จักความคุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคต และความสำเร็จของทีม

วิเชียร วิทยอดุม (2550: 225) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันของสมาชิกจะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามัคคีและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน หมายถึง สมาชิกมีความสามัคคีและผูกพันกันในทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

ทำงานเป็นทีมและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานได้วางไว้

4.8 การพัฒนาบุคลากร

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละบุคคล และผลิตผลที่ดีกว่า ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมนั้นจะมากขึ้น หากทีมให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน (Woodcock. 1989: 103)

ฟวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 207) ได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาตนเอง เนื่องจากความสามารถและศักยภาพของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพมาก การปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเข้าใจและกระทำ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และศักยภาพของตนเอง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ

ศินีย์ สังข์ศรี (2544: 36) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง นั่นคือผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์การ ช่วยให้ทีมงานต่างๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดต้นทุนและมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง

สมคิด บางโม (2550: 249) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 226) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพ ต้องมีการจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

สรุป การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร

5. ลักษณะของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดจากผลการวิจัยของนักการศึกษาหลายท่านมากำหนดเป็นตัวแปร คือ ขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ขนาดของโรงเรียน ได้อาศัยแนวคิดจากผลการวิจัยของลัดดา กระจ่างทอง (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีขั้นตอนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน

ธนวัฒน์ สิงห์คาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน

ไมตรี งามวงษ์วาน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยคาดว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยจึงเลือกขนาดของสถานศึกษามากำหนดเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา ดังนี้

ขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด ตามจำนวนนักเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1, 2551: 2) ดังนี้

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| 1. ขนาดกลาง | มีจำนวนนักเรียน 121-600 คน |
| 2. ขนาดใหญ่ | มีจำนวนนักเรียน 601-1,500 คน |
| 3. ขนาดใหญ่พิเศษ | มีจำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป |

5.2 อายุของโรงเรียน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดจากผลการวิจัยของพรชัย คำพร (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน

บุญป้อม สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

ประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการกำหนดขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมเชิงเศรษฐกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระยะเวลาเปิดดำเนินการของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับต้นทุนดำเนินการของโรงเรียน

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยคาดว่าอายุของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยจึงเลือกอายุของโรงเรียนมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา ดังนี้

อายุของโรงเรียน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ไม่เกิน 60 ปี
2. มากกว่า 60 ปี

ด้วยเหตุผลตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวอ้างอิงผลการวิจัยต่างๆ ของนักการศึกษาหลายท่าน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

เปรมวดี ฤทธิเดช (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม มีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม มีทักษะการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีผลการปฏิบัติในการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ภายหลังจากฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองกลุ่ม และจากการติดตามผลการการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา 3 เดือน หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีม 3 เดือน หลังการฝึกอบรม ดีกว่าค่าเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้พัฒนาการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาพยาบาลได้

สง่า ไชยมัง (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า 1. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการพัฒนาตนเอง นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความเปิดเผยต่อกันและเป้าหมายของการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และการตรวจสอบทบทวนวิธีการทำงาน 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏดังนี้ 2.1 ผู้บริหารและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูอาจารย์ในทุกองค์ประกอบ 2.2 บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

2.3 ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดของโรงเรียน ต่อการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ

ลัดนา กระต่ายทอง (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน 2. การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร พบว่า มีลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีลักษณะการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีขั้นตอนการทำงานเป็นที่มโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน 4. เปรียบเทียบขั้นตอนการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร พบว่า มีขั้นตอนการทำงานเป็นที่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีขั้นตอนการทำงานเป็นที่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีขั้นตอนการทำงานเป็นที่มที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานส่วนใหญ่ปฏิบัติได้เหมาะสมแล้ว คือการโน้มน้าวครูให้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ ทศนคติในการทำงาน และการแสวงหาวิธีทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ สิ่งที่ผู้บริหารและครูควรได้ปรับปรุงแก้ไขคือ ขวัญและกำลังใจ งบประมาณและสวัสดิการ

สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งและ

ประสบการณ์ในการทำงาน (1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไปและมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิทยา ศรีมุงคุณ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โรงเรียนบ้านหนองสิม อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ก่อนการพัฒนาสภาพการปฏิบัติงานของบุคคลไม่ประสานสัมพันธ์กัน ขาดความรับผิดชอบ สมาชิกไม่พัฒนาตนเอง บทบาทในการทำงานไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขาดประสิทธิภาพ หลังจากได้มีการวางแผนจัดทำโครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในวงรอบที่ 1 แล้ว สมาชิกที่ทีมงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการทำงาน มีความจริงใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันแต่รับผิดชอบเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเท่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงดำเนินการในรอบที่ 2 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาปัญหาเก็บรวบรวมข้อมูล วางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอีกครั้ง พบว่า สมาชิกที่ทีมงานมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น มีความจริงใจและเปิดเผยต่อการแก้ไขปัญหาพร้อมกันมากยิ่งขึ้น สนับสนุนไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมยิ่งขึ้น มีภาวะนำและพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ทีมงานมีมากยิ่งขึ้น

โสภา พิมพ์ศิริ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ระดับของปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป้าหมายของทีมงาน ภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 4) เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของทีมงาน โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.30

ดวงตา ฤกษ์ม่วง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาครูโดยวิธีการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลไสวตาด่าง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยภายหลังการทดลอง ผลการศึกษาพบว่า 1. กระบวนการทำงานเป็นทีมแบบบริหาร

ตนเอง 5 ระยะ คือ 1) วางแผน 2) วิเคราะห์ 3) ออกแบบ 4) ดำเนินงาน และ 5) ประเมินผล พบว่า การพัฒนาครูส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามกระบวนการ สามารถบรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีผลงานการปฏิบัติที่มีคุณภาพมีความเป็นเหตุเป็นผลสนับสนุนสูงสุดในแต่ละระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การยอมรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ระยะที่ 2 การอภิปรายร่วมกัน การบันทึกการประชุม การนำเสนองาน สรุปรายละเอียดของงาน และกำหนดบทบาทชัดเจน ระยะที่ 3 มอบหมายให้ทีมงานรับผิดชอบงานของตนเอง ระยะที่ 4 ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการยอมรับซึ่งกันและกัน 2. การปฏิบัติงานของครูในระยะที่ 3 ออกแบบการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นทีม ครูยังขาดความเข้าใจในการออกแบบการปฏิบัติงานในภาพรวม 3. ความคิดเห็นของครูต่อการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง เห็นว่าใช้หลักความร่วมมือ และส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสามารถลดความขัดแย้งในองค์กรได้ เห็นว่ามีความสำคัญและประโยชน์อยู่ในระดับมาก

สมศักดิ์ ศีลากุล (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหา บุคลากรฝ่ายพัฒนาบุคคล ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ในทักษะการทำงานเป็นทีม ต่อการทำงานเป็นทีมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรแต่ละคน ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบผลสำเร็จ ผลการดำเนินการจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชซึ่ง (Coaching Technique) เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรฝ่ายพัฒนาบุคคล สรุปได้ว่า บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในทักษะการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในขั้นตอนกิจกรรมต่าง ๆ มีความสนใจและให้ความร่วมมือ แต่ละคนสามารถทำงานกลุ่มร่วมกันได้ อีกทั้งยังเห็นตรงกันให้มีการนิเทศแบบโค้ชซึ่ง (Coaching Technique) ซึ่งเป็นการสอนและช่วยแนะนำวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ความสามารถตามความต้องการเฉพาะรายบุคคลและบรรยากาศการแนะนำแบบกัลยาณมิตร ตามกรอบภารกิจที่ต้องการให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรฝ่ายพัฒนาบุคคล พบว่า บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และวิธีการทำงานไปในทางพัฒนา สามารถพัฒนางานตามกรอบภารกิจที่วางไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนอีก 1 ด้านยังต้องพัฒนาแก้ไขต่อไป คือ ด้านความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ธนวัฒน์ สิงห์คาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านการสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีม

ในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มและด้านการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไมตรี งามวงษ์วาน (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานและด้านการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญปอง สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้อง การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง มีการพัฒนาในระดับมาก 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปี ขึ้นไป มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มประสบการณ์ระหว่าง 10-20 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนด้านบรรยากาศการ

ทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน และด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไมตรี ทาปลุก (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งที่จำแนกโดยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำทีม สมาชิกในทีม การพัฒนาทีมงาน และบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นตรงกัน คือ สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับผู้นำทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ ผู้นำทีมใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสทำงานให้สำเร็จได้รับการยกย่องจากคนทั่วไป และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ ผู้นำทีมมีวิสัยทัศน์ความชัดเจนที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้นำทีมมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับสมาชิกภายในทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จเป็นอย่างดี และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ ในทีมงานใช้การทำงานแบบประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ การตัดสินใจในทีมงานขึ้นอยู่กับผู้นำทีมมากกว่าการตัดสินใจโดยสมาชิกทั้งหมด สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานอยู่เสมอ และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ ทีมงานได้รับการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องทุกปี สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะอื่น คือ การศึกษาดูงานในสถานศึกษา สถานประกอบการหรือหน่วยงาน องค์กรต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ รองลงมาคือการฝึกอบรมด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและกระบวนการในการทำงานเป็นทีม ในส่วนของเนื้อหาและกิจกรรมในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะอื่น คือ การใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบพฤติกรรม

การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม และด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและด้านการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ดีคาโร (Decaro. 1979: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารและการสนับสนุนทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ความไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

ยูเคลอ (Yukl. 1981: 154-157) ได้ศึกษาพบว่า ความสามัคคีของกลุ่มและการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัวของสมาชิก ความเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจกัน ร่วมมือกัน มีความสามัคคีเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่สมาชิกต้องทำงานสัมพันธ์กันมีจุดมุ่งหมายร่วมกันไม่แข่งขันกัน

โจนส์ (จิวรรธน์ โตเหมือน. 2549: 97; อ้างอิงจาก Jones. 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่มีต่อความเข้าใจความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ พบว่า 1) ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีนัยสำคัญในการสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 2) มีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจในการเป็นตัวแทนส่วนบุคคล ต่อระดับความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือและอัตราส่วนของความเข้าใจในตัวบุคคล ที่มีผลต่อระดับการอยู่รอดขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม 3) ระดับสูงต่ำที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลในการเป็นตัวแทนจะมีผลต่อข้อตกลงของระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 4) ในการเป็นตัวแทนนั้น มีผลต่อระดับความเข้าใจในความร่วมมือที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือต่อไปในภายหน้า 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการติดต่อสื่อสารเป็นเงื่อนไข 2 ประการ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และยังเป็นคำทำนายต่อระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ 6) ความเชื่อในการเป็นตัวแทนของรัฐหรือท้องถิ่นไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 7) หน่วยงานที่มีตัวแทนบุคลากรไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลถึงความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

โบคาโต และ ซีเบริก (Brocato; & Seaberg. 1989: 52) ได้ศึกษาทดสอบกลุ่มที่เป็นทางการในการทำงานและกลุ่มทางจิตวิทยาของครูและศึกษานิเทศก์ในรัฐทางตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกาว่ากลุ่มใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน พบว่า กลุ่มทางจิตวิทยาจะประสบความสำเร็จในงานที่ทำหาความสามารถ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับสูงกว่า ซึ่งแสดง

ว่ามนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานมีผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจึงควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ของทีมงานให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ

โคลบ (Klob. 1991: 35) ได้ศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกันโดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น และในการปฏิบัติงานต้องทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีมและเสริมแรงจูงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองกับไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ออสติน และบาลด์วิน (Austin; & Baldwin. 1991: 154-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาทด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท สามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

บอร์เรอรัม (ธนวัฒน์ ภามพรอนันต์. 2551: 37; อ้างอิงจาก Boareroom. 1993) ได้รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการชาวออสเตรเลียที่มีค่านิยมทางการบริหาร และรูปแบบแนวทางการบริหารต่างกัน พบว่า หากความสัมพันธ์ภายในทีมมีคุณภาพสูง มีการสื่อสารเป็นระบบเปิดและชัดเจน และมีวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน จะทำให้องค์กรมีความเหมาะสม และเกิดการแบ่งปันผลประโยชน์ อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่มีทิศทางที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงในทีม รวมทั้งการปฏิบัติงานจะสะท้อนให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับคือ 1) การเปลี่ยนแปลงการบริหารจะมีประสิทธิภาพมาก 2) ระบบการและการควบคุมขององค์กรมีประสิทธิภาพมาก 3) ความเครียดต่ำ และ 4) ความพึงพอใจในงานสูง

ทิมเบิล และ มิลเลอร์ (Trimble; & Miller. 1996: 134-135) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การสร้างประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มพูนสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะส่งเสริมการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมและผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 อย่างเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม รวมถึงการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ทำงานเป็นทีมเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงานและทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียนและครูดีขึ้น

แคสเซนบาซ (Katzenbach. 1997: 104) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ฮอลล์ (Hall. 1999: 53) ได้ศึกษาการใช้เวลาว่างแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรกคือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

จากการที่ได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจะพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์กับกลุ่มทีมงานเป็นไปด้วยดี การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานและคุณภาพผู้เรียนเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 16 โรงเรียน โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน รวม 628 คน ดังรายละเอียดในตาราง 2 ตาราง 2 จำนวนประชากร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน	ประชากร		รวม (คน)
		ผู้บริหาร (คน)	ครูผู้สอน (คน)	
ขนาดกลาง	วัดชนะสงคราม	2	15	17
	วัดโสมนัส	2	19	21
	วัดदान	1	14	15
	มหาวิรานุวัตร	2	18	20
	วัดชัยชนะสงคราม	2	12	14
รวม 5 โรงเรียน		9	78	87
ขนาดใหญ่	อนุบาลวัดปริณายก	4	39	43
	ที่ปังกกรวิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์)	2	22	24
	วัดพลับพลาชัย	4	49	53
	ประถมนนทรี	3	36	39

ตาราง 2 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน	ประชากร		รวม (คน)
		ผู้บริหาร (คน)	ครูผู้สอน (คน)	
ขนาดใหญ่	อนุบาลสามเสน	4	44	48
	ทุ่งมหาเมฆ	4	44	48
	วัดเวตวันธรรมาวาส	4	51	55
	สายน้ำทิพย์	4	43	47
	ดาราคาม	3	34	37
	รวม 9 โรงเรียน	32	362	394
ขนาดใหญ่พิเศษ	พญาไท	5	84	89
	อนุบาลพิบูลย์เวศม์	5	53	58
	รวม 2 โรงเรียน	10	137	147
รวมทั้งสิ้น	16 โรงเรียน	51	577	628

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (2551, มิถุนายน).

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา. หน้า 19

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2551 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งมีทั้งหมด 16 โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยของการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Unit) (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 39)

2. จำแนกรายชื่อโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ออกเป็น 3 ขนาด ตามจำนวนนักเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. 2551: 2) ดังนี้

2.1 ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน) จำนวน 5 โรงเรียน

2.2 ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน) จำนวน 9 โรงเรียน

2.3 ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป) จำนวน 2 โรงเรียน

3. สุ่มโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 30 ของแต่ละขนาดของโรงเรียน (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 41) ได้จำนวนโรงเรียนตามขนาด ดังนี้

3.1 ขนาดกลาง จำนวน 2 โรงเรียน

3.2 ขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรงเรียน

3.3 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 โรงเรียน

4. จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่สุ่มได้ตามข้อ 3 จำนวน 6 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนนั้นๆ จำนวนทั้งสิ้น 208 คน (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 44) ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง		รวม (คน)
		ผู้บริหาร (คน)	ครูผู้สอน (คน)	
ขนาดกลาง	วัดโสมนัส	2	19	21
	วัดชัยชนะสงคราม	2	12	14
ขนาดใหญ่	อนุบาลวัดปรีณายก	4	39	43
	ที่บังกรวิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์)	2	22	24
	อนุบาลสามเสน	4	44	48
ขนาดใหญ่พิเศษ	อนุบาลพิบูลย์เวศม์	5	53	58
รวมทั้งสิ้น	6 โรงเรียน	19	189	208

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยมีระดับการปฏิบัติ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ได้แนวคิดรวบยอดแล้วนำมากำหนดเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าและสร้างนิยามศัพท์เฉพาะ

2. กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามและขอบเขตเนื้อหาตามกรอบแนวความคิดของวิธีวิจัยที่ได้ศึกษาแล้วร่างข้อคำถามให้สอดคล้องตามคำนิยามศัพท์ที่พัฒนาจากแบบสอบถามของสง่า ไชยมัง (2542: 121-127) ลัคนา กระจ่างทอง (2544: 169-179) และชนพัฒน์ สิงห์การ (2548: 122-126)

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนตามขอบเขตนิยามศัพท์

4. เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์แนะนำแล้ว ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิด โดยการหา IOC (Index of Item Objective Congruence) และนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามคำชี้แนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย

- 4.1 อาจารย์ ดร. วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 4.2 อาจารย์ ดร. เสกสรรค์ ทองคำบรรจง อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 4.3 ดร. นิตย์ โรจน์รัตนวณิชย์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 4.4 นายเต็บ ไยเจริญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.5 นายนิพนธ์ ชื่นตา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปรีนัยก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามคำชี้แนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.6 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้น มีความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงตรวจสอบและแก้ไขครั้งสุดท้าย

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธี

ของครอนบาค (Cronbach) ได้รับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 และได้รับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละด้าน ดังนี้

- 6.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย เท่ากับ 0.91
 - 6.2 ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม เท่ากับ 0.90
 - 6.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน เท่ากับ 0.93
 - 6.4 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ เท่ากับ 0.88
 - 6.5 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เท่ากับ 0.90
 - 6.6 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน เท่ากับ 0.88
 - 6.7 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน เท่ากับ 0.90
 - 6.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร เท่ากับ 0.88
7. จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 6 โรงเรียน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยและแบบสอบถามเรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ไปส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 6 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง ได้รับข้อมูลกลับคืนมาจำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล
 - นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถ้าไม่สมบูรณ์คัดออก และตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส

2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน
 - 2.2 การแปลความหมายค่าเฉลี่ย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ
 - 1.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของตัววิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
 - 1.2 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective congruence: IOC)
2. สถิติพื้นฐาน
 - 2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
 - 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - 2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน
 - 3.1 สมมติฐาน ข้อ 1 เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé's method)
 - 3.2 สมมติฐาน ข้อ 2 เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ที่มีอายุของโรงเรียนต่างกัน โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (Independent Samples)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p	แทน	ความน่าจะเป็นในการปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบายโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม รายด้านและรายข้อ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาด
ของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน แสดงไว้ในตาราง 4**

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละลักษณะของโรงเรียนของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษากทม.เขต 1

ลักษณะของโรงเรียน	จำนวน (n=193)	ร้อยละ
1. ขนาดของโรงเรียน		
1.1 ขนาดกลาง	35	18.10
1.2 ขนาดใหญ่	100	51.80
1.3 ขนาดใหญ่พิเศษ	58	30.10
รวม	193	100.00
2. อายุของโรงเรียน		
2.1 ไม่เกิน 60 ปี	115	59.60
2.2 มากกว่า 60 ปี	78	40.40
รวม	193	100.00

จากตาราง 4 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ (601-1,500 คน) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม รายด้านและรายข้อ แสดงไว้ในตาราง 5-13

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน	ระดับการทำงานเป็นทีม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	3.89	0.65	มาก
2. ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	3.76	0.60	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน	3.72	0.68	มาก
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ	3.81	0.69	มาก
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย	3.73	0.73	มาก
6. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน	3.63	0.67	มาก
7. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน	3.71	0.70	มาก
8. การพัฒนาบุคลากร	3.91	0.66	มาก
รวม	3.77	0.60	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.66) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.65) ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.69) ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.60) ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.73) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.68) ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.70) และการสนับสนุนและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.67)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์
ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมาย	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.90	0.79	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าส่วนตัว	3.86	0.77	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกัน	3.87	0.75	มาก
4	บุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้	3.95	0.75	มาก
5	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานตรงกัน	3.89	0.72	มาก
รวม		3.89	0.65	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากลำดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 4 บุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.75) รองลงมาคือข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.79) และข้อที่ 5 บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานตรงกัน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าส่วนตัว ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.77)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง
เหมาะสม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนวางแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างเป็นระบบถูกต้องเหมาะสม	3.85	0.70	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.68	0.72	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนประเมินผลและปรับปรุง ขั้นตอนการทำงานที่ร่วมกันกำหนด	3.66	0.72	มาก
4	ผู้นำทีมตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก	3.82	0.77	มาก
5	บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนและประเมินผลการ ตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนด	3.80	0.67	มาก
รวม		3.76	0.60	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนวางแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือข้อที่ 4 ผู้นำทีมตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.77) และข้อที่ 5 บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนด ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ข้อที่ 3 บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนประเมินผลและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ร่วมกันกำหนด ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.72)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ดำเนินงาน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.81	0.73	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแสดงความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการทำงาน	3.67	0.79	มาก
3	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา	3.69	0.78	มาก
4	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน	3.63	0.77	มาก
5	ผู้นำทีมในโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ	3.78	0.81	มาก
รวม		3.72	0.68	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือข้อที่ 5 ผู้นำทีมในโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.81) และข้อที่ 3 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.78) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ข้อที่ 4 บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.77)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาส
เป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	3.83	0.77	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ ตามสถานการณ์	3.93	0.76	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน	3.92	0.86	มาก
4	ผู้นำทีมเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน	3.64	0.88	มาก
5	ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมตาม หน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.73	0.90	มาก
รวม		3.81	0.69	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.76) รองลงมาคือข้อที่ 3 บุคลากรในโรงเรียนสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.86) และข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 4 ผู้นำทีมเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.88)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นที่มของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย	ระดับการทำงานเป็นที่ม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	3.78	0.88	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3.83	0.79	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยทุกเรื่องเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	3.68	0.90	มาก
4	บุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้นำทีมอย่างชัดเจน ทัวถึง	3.68	0.80	มาก
5	บุคลากรในโรงเรียนสามารถอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.68	0.88	มาก
รวม		3.73	0.72	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า การทำงานเป็นที่มของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.79) รองลงมาคือข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.88) และลำดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อ คือข้อที่ 3 บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยทุกเรื่องเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.90) ข้อที่ 4 บุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้นำทีมอย่างชัดเจนทัวถึง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.80) และข้อที่ 5 บุคลากรในโรงเรียนสามารถอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.88)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นที่มของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การสนับสนุนและไว้วางใจกัน	ระดับการทำงานเป็นที่ม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	3.85	0.80	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนรับฟังคำแนะนำและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	3.77	0.79	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย	3.40	0.84	ปานกลาง
4	บุคลากรในโรงเรียนมีอิสระในการทำงาน	3.68	0.83	มาก
5	บุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ	3.46	0.79	ปานกลาง
รวม		3.63	0.66	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า การทำงานเป็นที่มของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนรับฟังคำแนะนำและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.79) และข้อที่ 4 บุคลากรในโรงเรียนมีอิสระในการทำงาน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.83) ส่วนข้อที่ 5 บุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.79) และข้อที่ 3 บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.84) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรม หลากหลายร่วมกัน	3.68	0.83	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีและผูกพันกัน	3.58	0.86	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมระดมความคิดเห็นหรือ ปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน	3.84	0.78	มาก
4	บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือกันทำงานด้วย ความเต็มใจเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ	3.80	0.77	มาก
5	บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	3.64	0.87	มาก
รวม		3.71	0.70	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือข้อที่ 3 บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมระดมความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.78) รองลงมาคือข้อที่ 4 บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.77) และข้อที่ 1 บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรมหลากหลายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.83) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีและผูกพันกัน ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.86)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การพัฒนาบุคลากร	ระดับการทำงานเป็นทีม		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.86	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.98	0.71	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีและสื่อต่างๆมาใช้ในการค้นคว้าและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	3.88	0.69	มาก
4	ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดหรือหาผู้มาถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	3.81	0.79	มาก
5	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน	3.89	0.94	มาก
รวม		3.91	0.66	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อที่ 2 บุคลากรในโรงเรียนหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือข้อที่ 1 โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.86) และข้อที่ 5 โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.94) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ข้อที่ 4 ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดหรือหาผู้มาถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.79)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน แสดงไว้ในตาราง 14-17

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การทำงานเป็นทีม ของบุคลากรในโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน					
	กลาง (n = 35) (121-600 คน)		ใหญ่ (n = 100) (601-1,500 คน)		ใหญ่พิเศษ (n = 58) (1,501 คนขึ้นไป)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.05	0.50	3.92	0.67	3.76	0.68
2. ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	3.85	0.44	3.79	0.62	3.66	0.65
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน	3.90	0.51	3.73	0.71	3.58	0.72
4. ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ	4.09	0.49	3.81	0.70	3.65	0.73
5. ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย	4.01	0.60	3.77	0.71	3.50	0.74
6. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน	3.90	0.56	3.60	0.72	3.53	0.58
7. ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน	3.96	0.64	3.73	0.74	3.52	0.62
8. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.27	0.51	3.84	0.68	3.80	0.65
รวม	4.00	0.44	3.77	0.63	3.62	0.60

จากตาราง 14 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ในโรงเรียนขนาดกลาง (121-600 คน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

โรงเรียนขนาดใหญ่ (601-1,500 คน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (1,501 คน ขึ้นไป) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.74)

ตาราง 15 วิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การทำงานเป็นทีม ของบุคลากร ในโรงเรียน	แหล่งของ ความ แปรปรวน	ผลรวม ความ แปรปรวน (SS)	ระดับชั้น ความ อิสระ (df)	ค่าเฉลี่ย ความ แปรปรวน (MS)	F	p
1. ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ เป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2.006 80.802 82.809	2 190 192	1.003 0.425	2.359	0.097
2. ด้านขั้นตอนการ ทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	0.996 70.259 71.254	2 190 192	0.498 0.370	1.346	0.263
3. ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ดำเนินงาน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2.368 88.986 91.354	2 190 192	1.184 0.468	2.528	0.082
4. ด้านสมาชิกมีส่วน ร่วมและมีโอกาสเป็น ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	4.159 88.521 92.679	2 190 192	2.079 0.466	4.463*	0.013
5. ด้านการติดต่อ สื่อสารอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	6.062 95.287 101.349	2 190 192	3.031 0.502	6.044**	0.003
6. ด้านการสนับสนุน และไว้วางใจกัน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	3.234 82.792 86.026	2 190 192	1.617 0.436	3.711*	0.026

ตาราง 15 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม ของบุคลากร ในโรงเรียน	แหล่งของ ความ แปรปรวน	ผลรวม	ระดับขั้น	ค่าเฉลี่ย	F	p
		ความ แปรปรวน (SS)	ความ อิสระ (df)	ความ แปรปรวน (MS)		
7. ด้านความสัมพันธ์ ภายในทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.343	2	2.171	4.542*	0.012
	ภายในกลุ่ม	90.835	190	0.478		
	รวม	95.178	192			
8. ด้านการพัฒนา บุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	5.713	2	2.856	6.863**	0.001
	ภายในกลุ่ม	79.075	190	0.416		
	รวม	84.787	192			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.167	2	1.583	4.485*	0.013
	ภายในกลุ่ม	67.083	190	0.353		
	รวม	70.249	192			

*p < .05 , **p < .01

จากตาราง 15 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน มีการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffé's method) ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ระหว่างคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffé's method)

การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.09$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.81$)	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.65$)
1. ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.09$)	-	0.2814	0.4363*
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.81$)	-	-	0.1548
	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.65$)	-	-	-
	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.01$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.77$)	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.50$)
2. ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.01$)	-	0.2334	0.5114**
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.77$)	-	-	0.2780
	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.50$)	-	-	-
	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.90$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.60$)	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.53$)
3. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 3.90$)	-	0.2989	0.3718*
	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 3.60$)	-	-	0.0730
	ขนาดใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.53$)	-	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมของ บุคลากรในโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
		(\bar{X} = 3.96)	(\bar{X} = 3.73)	(\bar{X} = 3.52)
4. ด้านความสัมพันธ์ ภายในทีมงาน	ขนาดกลาง (\bar{X} = 3.96)	-	0.2220	0.4393*
	ขนาดใหญ่ (\bar{X} = 3.73)	-	-	0.2173
	ขนาดใหญ่พิเศษ (\bar{X} = 3.52)	-	-	-
	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง (\bar{X} = 4.27)	ขนาดใหญ่ (\bar{X} = 3.84)	ขนาดใหญ่ พิเศษ (\bar{X} = 3.80)
5. ด้านการพัฒนา บุคลากร	ขนาดกลาง (\bar{X} = 4.27)	-	0.4283**	0.4708**
	ขนาดใหญ่ (\bar{X} = 3.84)	-	-	0.0426
	ขนาดใหญ่พิเศษ (\bar{X} = 3.80)	-	-	-
	ขนาดโรงเรียน	ขนาดกลาง (\bar{X} = 4.00)	ขนาดใหญ่ (\bar{X} = 3.77)	ขนาดใหญ่ พิเศษ (\bar{X} = 3.62)
การทำงานเป็นทีมของ บุคลากรในโรงเรียน โดยรวม	ขนาดกลาง (\bar{X} = 4.00)	-	0.2294	0.3807*
	ขนาดใหญ่ (\bar{X} = 3.77)	-	-	0.1513
	ขนาดใหญ่พิเศษ (\bar{X} = 3.62)	-	-	-

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตาราง 16 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีม มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีม มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีม มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามอายุของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีม ของบุคลากรในโรงเรียน	อายุของโรงเรียน				t	p
	ไม่เกิน 60 ปี		มากกว่า 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	3.82	0.69	4.01	0.58	1.981*	0.049
2. ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม	3.69	0.63	3.86	0.55	1.907	0.058
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน	3.67	0.74	3.78	0.59	1.077	0.283
4. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ	3.73	0.73	3.94	0.61	2.146*	0.033
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย	3.67	0.75	3.82	0.67	1.444	0.150

ตาราง 17 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม ของบุคลากรในโรงเรียน	อายุของโรงเรียน				t	p
	ไม่เกิน 60 ปี		มากกว่า 60 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
6. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน	3.58	0.68	3.71	0.63	1.400	0.163
7. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน	3.62	0.71	3.84	0.66	2.143*	0.033
8. การพัฒนาบุคลากร	3.86	0.68	3.97	0.62	1.138	0.257
รวม	3.70	0.63	3.87	0.53	1.850	0.066

*p < .05

จากตาราง 17 แสดงว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สรุปสาระสำคัญของการศึกษาค้นคว้า ได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผลการวิจัย
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 16 โรงเรียน โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียนเป็น 3 ขนาด รวม 628 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยของการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Unit) (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 39) สุ่มโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 30 ของแต่ละขนาดของโรงเรียน (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 41) ได้จำนวนโรงเรียนตามขนาด 6 โรงเรียน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่สุ่มได้ ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 44) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนนั้นๆ จำนวนทั้งสิ้น 208 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน และอายุของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ มีลักษณะเป็นการเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใน 8 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร รวมข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบประเมินตามความรู้สึกของตนเองตามระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 193 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 208 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐาน
2. ข้อมูลลักษณะของโรงเรียน วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage)
3. ข้อมูลการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน นำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{X}) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) เป็นรายด้าน รายข้อ และโดยรวม
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffé's method) และใช้การทดสอบค่าที (t-test) ในการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามอายุของโรงเรียน
5. แปลผล เขียนรายงานนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางพร้อมคำอธิบาย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และอายุของโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2 ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.4 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.5 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.6 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นในข้อบุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ และบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับปานกลาง

1.7 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

2. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สรุปได้ ดังนี้

2.1 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่มีอายุของโรงเรียนต่างกัน โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าส่วนตัวที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนในทิศทางที่ตรงกัน จึงทำให้เชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ ตรีกุลสุษดี (2549: 31) ที่กล่าวว่า ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของทีมงานรวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสมาชิกในทีมต้องเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน มีความตระหนัก เข้าใจความผูกพันระหว่างกัน ยอมรับว่าสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานนั้นคืออะไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด (พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2543: 202) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสง่า ไชยมัง (2542: 104) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม

สามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ องค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

1.2. ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนวางแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบถูกต้องเหมาะสม ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงเรียนทุกคนเข้าใจขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องจึงมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบถูกต้องและเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนประเมินผลและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ร่วมกันกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของฟวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543: 206) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีวิธีการที่เหมาะสม มีวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานก่อนลงมือทำงานด้วยกัน ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น (ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541: 25) สอดคล้องกับงานวิจัยของสง่า ไชยมัง (2542: 104) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลัคนา กระจ่างทอง (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีขั้นตอนการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มองแนวทางที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน สอดคล้องกับแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock. 1989: 94) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำ สิ่งที่ต้องการในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัคนา กระจ่างทอง (2544: 140) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามสถานการณ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายคือ ผู้นำทีมเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรโรงเรียน ซึ่งผลที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วูดค็อก (Woodcock, 1989: 97) ที่กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น คิธีย์ สังข์ศรีศรี (2544: 34) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือสามารถมอบหมายงานและแบ่งสันทนาการให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัยพบว่า ค่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถด้านการแข่งขันสูง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลก ซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว

1.5 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยทุกเรื่องเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้นำทีมอย่างชัดเจน ทัวถึง และ บุคลากรในโรงเรียนสามารถอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ สิงห์คาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นของของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ด้านการสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา กระจ่างทอง (2544: 139) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีสัมพันธภาพที่เป็นกันเอง เชื่อใจและไว้วางใจกันและกันอีกทั้งพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545: 25) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และยังคงคล้องกับงานวิจัยของสง่า ไชยมัง (2542: 104) ที่ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้ายมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกอย่างเปิดเผย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนยังไม่เชื่อใจต่อกันมากเท่าที่ควร อีกทั้งอาจขาดความผูกพันต่อกันจึงไม่อาจที่จะปรึกษาหารือกันทุกอย่างได้อย่างเปิดเผยและซบเซยจุดเด่นของกันและกัน

1.7 ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมระดมความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีผูกพันกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน ทำให้บุคลากรได้มีการพบปะปรึกษาหารือการทำงานร่วมกัน ซึ่งวิเชียร วิทย์อุดม (2550: 224) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ความผูกพันของสมาชิกจะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามัคคีและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา กระต่ายทอง (2544: 140) ซึ่งได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock. 1987: 107) ซึ่งกล่าวไว้ว่า หากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานกลุ่มก็ราบรื่นผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

1.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับแรก คือ บุคลากรในโรงเรียนหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสง่า ไชยมัง (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2552: 249) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดหรือหาผู้มีถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง ที่เป็นเช่นนี้อาจ

เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะมีภารกิจในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนหลายด้านจึงอาจไม่มีเวลาหรือมีเวลาในการถ่ายถอดหรือหาผู้มาถ่ายถอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรได้น้อยไม่ทั่วถึงกันทุกคน ดังที่ศิณี สันธิ์ศรี (2544: 36) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง นั่นคือ ผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากร ช่วยให้ทีมงานต่างๆ เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูง

2. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และอายุของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า

2.1 เมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ในโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า การบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่พิเศษมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการงานด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สภาวะแวดล้อมต่างๆ การจัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอาจจะแตกต่างกัน รวมทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันจะมีการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย คำรพ (2547: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ สิงห์การ (2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีอายุของโรงเรียนต่างกัน พบว่า บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน โรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าความเก่าแก่ของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี อาจจะจะมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ทำให้เกิดทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี อีกทั้งอาจได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกันมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี ซึ่งประเสริฐ จรรยาสุภาพ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการกำหนดขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมเชิงเศรษฐกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระยะเวลาเปิดดำเนินการของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับต้นทุนดำเนินการของโรงเรียน และจากการวิจัยของพรชัย คำรพ (2547: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน และบุญปอง สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการสนับสนุนและไว้วางใจ ข้อบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย และข้อบุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนให้มีความไว้วางใจกัน โดยการจัดห้องพักผ่อนไว้ให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยปรึกษาหารือกันในช่วงเวลาที่ว่าง หรือจัด

กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก และส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีการทบทวนประเมินผลและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานร่วมกัน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน เสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีผูกพันกัน ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ อย่างชัดเจนทั่วถึง เพื่อให้การเกิดทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร

4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปปรับปรุง พัฒนาตนเองเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5. ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน
2. ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
3. ควรศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
4. ควรศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2540, ตุลาคม-พฤศจิกายน). การบริหารงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากขึ้น. *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 36(5): 37-48.
- กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. (2552). *รายงานการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จักรพันธ์ วงษ์บูรณาวาทย์. (2538, มีนาคม-เมษายน). การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง. *วารสารข่าวสารกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. 6(54): 5-10.
- โถมยง โตะทอง. (2540, มิถุนายน-ตุลาคม). การทำงานเป็นทีม. *วารสารราชภัฏเพชรบุรี*. 7(1): 29-32.
- ชูชัย สมितिไกร. (2536, กันยายน-ตุลาคม). จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม. *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 32(5): 27-32.
- ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธา. (2541: กันยายน). องค์การแห่งการเรียนรู้. *การศึกษาเอกชน*. 8(80): 23-25.
- ณรงค์ อ่อนาม. (2535, กันยายน-ตุลาคม). การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 31(5): 40-47.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์; และคนอื่นๆ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดวงตา ฤกษ์ม่วง. (2547). *การพัฒนาครูโดยวิธีการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลไผ่ตง กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ทีศนา แคมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: นิซินแอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2547, มิถุนายน). การพัฒนาทีมงาน. *วารสารโลกการค้า*. 10(97): 89-90.
- ธนวัฒน์ สิงห์การ. (2548). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

- ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. (2551). การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เชียร ภูิกัญญาญ์. (2539, เมษายน). การทำงานเป็นทีม. วารสารการศึกษาเอกชน. 7(60): 46-49.
- นาวิ ถนอมรอด. (2545). การพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (เทคโนโลยีทางการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญป้อง สิงห์คู่. (2549). การพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยโสธร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2543). การพัฒนารูปแบบการกำหนดขนาดโรงเรียนที่เหมาะสมเชิงเศรษฐกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (พัฒนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียา คงฤทธิศึกษากร. (2536, ตุลาคม-ธันวาคม). การสร้างทีมงาน. นิตยสารท้องถิ่น. 33(10) : 46-53.
- เปรมวดี คฤหเดช. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับนักศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรชัย คำรพ. (2547). การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. (2540, กรกฎาคม-สิงหาคม). การสร้างทีมงาน. วารสารเพิ่มผลผลิต. 36(10): 3-13.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ไมตรี งามวงษ์วาน. (2549). การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ไมตรี ทาปลุก. (2549). สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ลำปาง: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2549). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.
- ลัดดา กระต่ายทอง. (2544). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิทยา ศรีมุงคุณ. (2546). การพัฒนาการทำงานเป็นทีม โรงเรียนบ้านหนองสิม อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2539). การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค (หลักการและแนวคิดเชิงประยุกต์) กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิวรรณ โตเหมือน. (2549). การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิณี๋ย สังข์รัมย์. (2544, เมษายน). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. วารสารพัฒนาชุมชน. 40(4): 32-36.
- ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก. (2550). การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สงวน ช่างฉัตร. (2543). การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. รายงานการวิจัย. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สง่า ไชยมัง. (2542). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมศักดิ์ ศิลากุล. (2547). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรฝ่ายพัฒนาบุคคล สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2532?). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1. (2551). *ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา ปีการศึกษา 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1. ----- (2551). *วิจัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2551, จาก <http://www.edbkk1.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สุศักดิ์ ศรณรินทร์. (2546). *การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎะของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา เลาहनันทน์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดี.ดี. บ็อคส์โตร์.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภา พิมพ์ศิริ. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). *กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำนาจ วัตจินดา. (2551). *กลยุทธ์การสร้างทีมงาน*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2551, จาก http://www.hrtotai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=600&Itemid=130-32k
- อัยนา เพ็ชรทองคำ. (2545). *การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- Austin, A.E.; & Baldwin, G.B. (1991). *Faculty collaboration : Enhancing the quality of scholarship and teaching*. Washington, D.C. : School of Education and Human Development.
- Brocato, Frank C.; & John J. Seaberg. (1989, March). Psychological Type and Task Accomplishment in the Public School Management Team. *Resources in Education*. 10: 52.
- Decaro, J.J. (1979, September). Group Management : The Administrative Team and Supporting Theory. *Dissertations Abstracts International*. 7: 1321-A.
- Dyer, W.G. (1995). *Team building: Current issues and new alternative*. Mass: Addison-Wesley.
- Hall, W.R. (1999). The use of Dual Planning Periods by Middle School Team. *Dissertation Abstracts International*. 59(9).
- Johnson, D.W.; & Johnson, F. P. (2000). *Joining together: Group theory and group skill* 7rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Katzenbach; J.R. (1997, November-December). The Myth of the Top Management Team. (Performance Issue in Work Group). *Harvard Business Review*. 11: 104.
- Kolb, J.A. (1991). Relationship Between Leader Behaviors and Team Performance in Research and Non research Team (research team). *Dissertation Abstracts International*, 20(65).
- Payne, V. (2001). *The team – building workshop*. New York: AMACOM.
- Robbins, S.P. (2001). *Organization behavior* 9 th ed. New Jersey: Prentice-hall.
- Trimble, S.; & J.W.Miller. (1996, December). Creation, Invigorating, and Sustaining Effective Teams (Personalizing The High School : the Most Important Reform). *NASSP Bulletin*. 9:134-135.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual* 2nd ed. Vermont: Gower.
- Woodcock, M.; & D. Francis. (1994). *Team Building Strategy*. Cambridge University Press.
- Yukl, Gary A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร. วัฒนีย์ โรจน์สัมฤทธิ์
ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร. เสกสรรค์ ทองคำบรรจง
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร. นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์
และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร
สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายเดิบ ไยเจริญ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. นายนิพนธ์ ชื่นตา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปรีนายก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

หมายเลขแบบสอบถาม.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1
2. แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความเป็นจริงซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาค้นคว้ามีความชัดเจน และใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
3. แบบสอบถามชุดนี้ มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สอบถามลักษณะของโรงเรียน ในเรื่อง ขนาดของโรงเรียนและอายุของโรงเรียน
 - ตอนที่ 2 สอบถามการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน 8 ด้าน ได้แก่
 1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย
 2. ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม
 3. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
 4. ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
 5. ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
 6. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน
 7. ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน
 - และ 8. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมและนักศึกษาจะเก็บข้อมูลเป็นความลับไม่มีผลเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าว และขอขอบพระคุณท่าน ที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ประพันธ์ คำสามารถ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1

ข้อมูลลักษณะของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง

1. **ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง การใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 แบ่งขนาดโรงเรียนเป็น 3 ขนาด

- ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน 121-600 คน)
 ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียน 601-1,500 คน)
 ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

2. **อายุของโรงเรียน** หมายถึง ช่วงเวลานับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนหรือมีมาจนถึงปัจจุบัน

- ไม่เกิน 60 ปี
 มากกว่า 60 ปี

ตอนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นท่าน โดยมีเกณฑ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน เป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย						
1	บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
2	บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าส่วนตัว					
3	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกัน					
4	บุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้					
5	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานตรงกัน					
2. ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม						
1	บุคลากรในโรงเรียนวางแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบถูกต้องเหมาะสม					
2	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
3	บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนประเมินผลและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ร่วมกันกำหนด					
4	ผู้นำทีมตัดสินใจสั่งการบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก					
5	บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่ร่วมกันกำหนด					
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน						
1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
2	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแสดงความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการทำงาน					
3	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา					

ข้อ	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน					
5	ผู้นำทีมในโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ					
4. ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ						
1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์					
2	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามสถานการณ์					
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
4	ผู้นำทีมเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน					
5	ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
5. ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย						
1	บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน					
2	บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยทุกเรื่องเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ					
4	บุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสาร จากผู้นำทีมอย่างชัดเจน ทัวถึง และเข้าใจตรงกัน					
5	บุคลากรในโรงเรียนสามารถอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
6. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน						
1	บุคลากรในโรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน					

ข้อ	การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนรับฟังคำแนะนำและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ					
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย					
4	บุคลากรในโรงเรียนมีอิสระในการทำงาน					
5	บุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ					
7. ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน						
1	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพบปะสังสรรค์ทำกิจกรรมหลากหลายร่วมกัน					
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีและผูกพันกัน					
3	บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมระดมความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน					
4	บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ					
5	บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
8. ด้านการพัฒนาบุคลากร						
1	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
2	บุคลากรในโรงเรียนหมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีและสื่อต่างๆ มาใช้ในการค้นคว้าและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม					
4	ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดหรือหาผู้มาถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง					
5	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน					

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

และหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย



ที่ สธ 0519.12/๑๘๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ คร.นิศย์ โรจน์รัตนวาณิชย์ ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ คำสามารถ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๗๘๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบผลการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ คำสามารถ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๘ ๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

§ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบผลการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ คำสามารถ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัพท์ 086-977-8037



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/๑๔ ๗๘

วันที่ ๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนวิทย์ และ อาจารย์ ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประพันธ์ คำสามารถ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/๙๘๗๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชนะสงคราม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันคิวัฒน์กุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๙๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพลับพลายชัย

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๕๕1

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุภรณ์ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๘๘๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปิงกรณวิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์ฯ)

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณี นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน คอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๗๘๘3

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโสมนัส

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จาวรธรรม พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๘๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/ ๑๘๘๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จาวรธรรม พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๑๕๘๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037



ที่ ศธ 0519.12/๗๘๘๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘ กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์

เนื่องด้วย นายประพันธ์ คำสามารถ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตอบแบบสอบถามการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ในระหว่างเดือนกันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายประพันธ์ คำสามารถ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-977-8037

ภาคผนวก ง

สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือ

แบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

การประเมิน

ตรวจสอบว่าคำถามในแบบสอบถามครอบคลุมตัวแปรในการวิจัยที่ระบุไว้ในปัญหาวัตถุประสงค์ และสมมติฐานตามที่ระบุไว้ในเรื่องที่วิจัยหรือไม่ ถ้าสอดคล้องแสดงว่าเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลฉบับนี้มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

วิธีการประเมิน

การหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างคำถามกับตัวแปรการวิจัย ดังนี้

คะแนน	+1	หมายถึง	คำถามนั้นตรงและสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา “ตรงและสอดคล้อง”
คะแนน	0	หมายถึง	ไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตัดสินใจได้ “ไม่แน่ใจ”
คะแนน	-1	หมายถึง	คำถามนั้นไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา “ไม่ตรงไม่สอดคล้อง”

จากนั้นนำมาหาค่าเฉลี่ย IOC โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป มากำหนดเป็นข้อคำถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อความคำถาม	สรุปผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ค่า คะแนน IOC	สรุปการนำ ข้อความคำถามไปใช้	
	ตรงและ สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรง และไม่ สอดคล้อง (-1)		นำ ไปใช้	ตัด ออก
<u>ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</u>						
<u>และสอดคล้องกับเป้าหมาย</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4		1	0.60	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญต่อ เป้าหมายของทีมงานมากกว่าส่วนตัว	5			1.00	✓	
3. บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจทิศทาง การทำงานตรงกัน	5			1.00	✓	
4. บุคลากรในโรงเรียนเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุ เป้าหมายของโรงเรียนได้	5			1.00	✓	
5. บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ วัตถุประสงค์ในการทำงานตรงกัน	4	1		0.80	✓	
<u>ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง</u>						
<u>เหมาะสม</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนวางแผนกำหนด วิธีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ถูกต้องเหมาะสม	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดทำ ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	5			1.00	✓	
3. บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวน ประเมินผลและปรับปรุงขั้นตอนการ ทำงานที่ร่วมกันกำหนด	5			1.00	✓	
4. ผู้นำที่มติดัดสินใจสั่งการบนพื้น ฐานข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงไม่ใช่ข้อมูล ที่เป็นความรู้สึก	5			1.00	✓	
5. บุคลากรในโรงเรียนมีการทบทวนและ ประเมินผลการตัดสินใจโดยยึด หลักเกณฑ์ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด	5			1.00	✓	

ข้อคำถาม	สรุปผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ค่า คะแนน IOC	สรุปการนำ ข้อคำถามไปใช้	
	ตรงและ สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรง และไม่ สอดคล้อง (-1)		นำ ไปใช้	ตัด ออก
<u>ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</u>						
<u>ตำแหน่งาน</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแสดง ความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอนของการทำงาน	5			1.00	✓	
3. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา	5			1.00	✓	
4. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการทำงาน ทุกขั้นตอน	5			1.00	✓	
5. ผู้นำทีมในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง และเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ	5			1.00	✓	
<u>ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาส</u>						
<u>เป็นผู้นำ</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนในการ กำหนดวัตถุประสงค์	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสเป็นผู้นำ ทีมได้ตามสถานการณ์	4		1	0.60	✓	
3. ในโรงเรียนสามารถเสนอข้อคิดเห็น ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงาน	5			1.00	✓	
4. ผู้นำทีมเสริมสร้างความผูกพันของ บุคลากรในโรงเรียน	4	1		0.80	✓	
5. ผู้นำทีมมีการมอบหมายงานให้ บุคลากรได้เหมาะสมตามหน้าที่ที่ รับผิดชอบ	4	1		0.80	✓	
<u>ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	5			1.00	✓	

ข้อคำถาม	สรุปผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ค่า คะแนน IOC	สรุปการนำ ข้อคำถามไปใช้	
	ตรงและ สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรง และไม่ สอดคล้อง (-1)		นำ ไปใช้	ตัด ออก
2. บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน	5			1.00	✓	
3. บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยทุกเรื่องเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	5			1.00	✓	
4. บุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้นำทีมอย่างชัดเจน ทัวถึงและเข้าใจตรงกัน	5			1.00	✓	
5. บุคลากรในโรงเรียนสามารถอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	5			1.00	✓	
<u>ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนรับฟังคำแนะนำและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	5			1.00	✓	
3. บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรึกษากันได้ทุกเรื่องอย่างเปิดเผย	5			1.00	✓	
4. บุคลากรในโรงเรียนมีอิสระในการทำงาน	4	1		0.80	✓	
5. บุคลากรในโรงเรียนกล่าวชมเชยจุดเด่นของกันและกันอย่างจริงใจ	5			1.00	✓	
<u>ด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน</u>						
1. บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมหลากหลายร่วมกัน	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีและผูกพันกัน	5			1.00	✓	

ข้อคำถาม	สรุปผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน			ค่า คะแนน IOC	สรุปการนำ ข้อคำถามไปใช้	
	ตรงและ สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรง และไม่ สอดคล้อง (-1)		นำ ไปใช้	ตัด ออก
3. บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมระดม ความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือในการ ทำงานร่วมกัน	5			1.00	✓	
4. บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุน ช่วยเหลือกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ	5			1.00	✓	
5. บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข	5			1.00	✓	
ด้านการพัฒนาบุคลากร						
1. โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ในโรงเรียนให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	5			1.00	✓	
2. บุคลากรในโรงเรียนหมั่นแสวงหา ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4	1		0.80	✓	
3. บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำ เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ มาใช้ในการ ค้นคว้าและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	5			1.00	✓	
4. ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดหรือหาผู้มา ถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร อย่างทั่วถึง	4	1		0.80	✓	
5. โรงเรียนสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร ในโรงเรียน มีโอกาสก้าวหน้าและได้รับ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน	4	1		0.80	✓	

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายประพันธ์ คำสามารถ
วันเดือนปีเกิด	18 ตุลาคม 2510
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 6 ซอย 6 ถนนปัทมานนท์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 6 ก หมู่ 11 แขวงบางเข็อกหนึ่ง เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10170
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10900
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
พ.ศ. 2532	ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (การบัญชี) จากวิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด
พ.ศ. 2538	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) จากสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2547	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2553	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร