

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะกับการทำงาน เป็นทีมประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
 - 1.1 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.2 หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
 - 1.4 บทบาทของบุคลากรระดับสถานศึกษา
2. การศึกษาความรู้ทั่วไปในการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 2.3 หลักการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 ประเภทของทีมงาน
 - 2.5 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
 - 2.6 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
 - 2.7 กระบวนการทำงานเป็นทีม
 - 2.8 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
3. ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
4. สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1. สาระสำคัญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยให้มีการประกันดังนี้

1.1 การประกันคุณภาพภายใน

1.2 การประกันคุณภาพภายนอก

และกระทรวงศึกษาธิการยังไม่ประกาศระบบหลักเกณฑ์ วิธีการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกฎกระทรวง

2. ให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร โดย

2.1 ให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.2 จัดทำรายงานประจำปีเสนอ หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและรองรับการประกันภายนอก (มาตรา 48)

3. ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่เป็นองค์กรมหาชนเพื่อทำหน้าที่ 2 ประการคือ (มาตรา 49)

3.1 พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก

3.2 ทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยให้มีการประเมินสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี และเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

4. ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในเรื่อง (มาตรา 50)

4.1 จัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4.2 ให้นำบุคลากรคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูล

เพิ่มเติม

5. เมื่อประเมินภายนอกไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดของสถานศึกษาใด ให้สำนักงาน สมศ. จัดทำ (มาตรา 51)

5.1 ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อปรับปรุงแก้ไข

5.2 ให้ สมศ. รายงานต่อคณะกรรมการชั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา หรืออุดมศึกษา แล้วแต่กรณี

เมื่อสถานศึกษาไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการต่อไป

6. ความแตกต่างของการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก การประเมินคุณภาพภายในเป็นกระบวนการบริหารที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้ง

การวางแผนกำหนดเป้าหมาย และวิธีการลงมือทำตามแผน ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณภาพและจัดทำรายงานการประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินที่มีความต่อเนื่องกับการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นการยืนยันผล การประเมินภายในว่าการจัดการศึกษามีคุณภาพอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอกจึงเชื่อมโยงกันด้วยมาตรฐานการศึกษา เป็นหลัก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. อ้างอิงมาจาก ชีระ รุญเจริญ. 2553 : 75)

1. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ความหมาย

ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง ระบบการประเมินผลและการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษาเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น (ราชกิจจานุเบกษา. 2545 : 2)

หลักการ

โรงเรียนจะต้องพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยอาศัยหลักการดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. อ้างอิงมาจาก ชีระ รุญเจริญ. 2553 : 78)

1. เป้าหมายสำคัญของการประกันคุณภาพคือ การพัฒนาผู้เรียน
2. ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร
3. ถือว่าบุคลากรทุกคนรวมทั้งที่เกี่ยวข้อง (เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา) มีหน้าที่ร่วมรับผิดชอบ ในการประกันคุณภาพตั้งแต่การวางแผน การติดตามประเมินผล การพัฒนา ปรับปรุง การช่วยคิด ช่วยทำ ช่วยผลักดัน ฯลฯ

2. หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 8 ประการดังนี้

- 2.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.2 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา
- 2.3 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- 2.4 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.5 จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 2.6 จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.7 จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

2.8 จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ให้สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งได้แก่มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษามีการพัฒนาและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ใช้กระบวนการบริหารที่ดี สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการบริหารและการจัดการศึกษามุ่งให้การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็น “ การประกันคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ต้องคำนึงถึงผลอันเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ”

3. ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (Internal Quality Assurance) เป็นระบบที่สถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนองค์กรหรือสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อหรือทำงานว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีความได้ตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดและสังคมคาดหวัง สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขรวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวและชุมชนตามความเหมาะสม ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะครูและผู้บริหารตระหนักถึงเป้าหมาย คือ ผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้และถูกกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและประกาศกฎกระทรวง ดังที่กล่าวแล้ว

ดังนั้น การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา จึงยึดหลักการ 3 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและตัดสินใจดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและผู้สอนทำบทบาทหน้าที่ในการสอน จัดกิจกรรมและพัฒนาสื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างเต็มที่ สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของชุมชนและสังคมได้มากที่สุด

2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทั้งในฐานะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะทำงานใน

ส่วนอื่นๆของสถานศึกษา โดยมีการร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุน ส่งเสริม และติดตามตรวจสอบ การดำเนินงาน ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจ ในความสำเร็จของสถานศึกษา

3. การแสดงการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) มาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายที่ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ต้องได้รับรู้เพื่อการพัฒนาาร่วมกัน และ เพื่อการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าสามารถนำพาผู้เรียน สู่มัตรฐานที่ได้ กำหนดร่วมกันไว้หรือไม่ จากเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาดังกล่าว สถานศึกษาต้องสร้างการมี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกลวิธีการ พัฒนาที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและ จุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เพื่อเป็นสัญญาประชาคมและเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมี ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีกระบวนการดำเนินการ ที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน 3 ชั้น คือ

1. การประเมินคุณภาพภายใน เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม และการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา กระทำโดยบุคลากรของ สถานศึกษาหรือโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแล สถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนากิจกรรม/โครงการพัฒนาที่ จัดทำขึ้น จึงตั้งอยู่บนฐานความเป็นจริง มีความเป็นไปได้และสำเร็จผลในเวลาอันเหมาะสม

2. การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และจัดทำรายงาน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา เมื่อมีการตรวจสอบความก้าวหน้า สถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศที่แสดง แนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ดังนั้น จึง จำเป็นต้องมีการวางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและการปฏิบัติงาน เป็นประจำทุกปี มีวิธีการเก็บข้อมูลที่ไม่ยุ่งยาก และเกิดจากการปฏิบัติจริง ข้อมูลและสารสนเทศที่จะ แสดงแนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ไม่ควรจะ น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา ดังนั้น ครูทุกคนต้องสามารถแสดงข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รายห้องเรียน รายชั้น รายกลุ่มสาระการเรียนรู้ จนเป็นข้อมูลรวมระดับสถานศึกษา หรือโครงการ อื่นๆที่สถานศึกษาคำเนินการที่สามารถจะตอบได้ว่า เหตุใดจึงเพิ่มกิจกรรมใหม่ขึ้น หรือปรับลด กิจกรรมใหม่ลง ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้จะถูกนำไปสรุปรายงานให้คณะกรรมการสถานศึกษา ทราบ เพื่อร่วมกันหาแนวทางพัฒนาต่อไป

3. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบและโครงสร้าง การวางแผนและการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งสร้างจิตสำนึก ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นคำที่มีความหมายกว้างมากแต่ในระดับสถานศึกษานั้นแท้จริงแล้ว คือ หน้าที่หลักของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน โดยมีคุณภาพที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ฉะนั้นในการคิดกิจกรรม/โครงการหรือพัฒนาวัตกรรมการใดต้องสะท้อนผลที่เกิดกับผู้เรียนได้ อย่งไรก็ตาม การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอย่างเป็นระบบทำงานร่วมกันได้ดี รับผิดชอบและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เลือกแนวทางที่ดีที่สุด ยอมรับผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน และพร้อมที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น

4. บทบาทของบุคลากรระดับสถานศึกษา

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

4.1.1 เตรียมความพร้อม

1) ศึกษาแนวคิด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดของการประกันคุณภาพการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเฉพาะหมวด 1 หมวด 4 และหมวด 6 กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา (ฉบับปี พ.ศ. 2546 และฉบับปี พ.ศ. 2553) มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก และมาตรฐานการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2) สร้างความตระหนักและจิตสำนึกแก่บุคลากร ให้เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนเป็นผลให้คุณภาพผู้เรียนมีพัฒนาการที่ก้าวหน้าขึ้น โดยลำดับ

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ พัฒนางานตามระบบการประกันคุณภาพภายในอย่างมีคุณภาพ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

4) กำหนดนโยบาย โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสังกัด และมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบ ชัดเจนตรงตามความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความถนัด และความสนใจ

5) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ระดับสถานศึกษา โดยนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพภายใน ผลการทดสอบระดับชาติ และผลการประเมินที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วจึงจัดทำแผน/โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้

6) กรณีสถานศึกษาขนาดใหญ่หรือขนาดกลางควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน โดยให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในท้องถิ่น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน ทุกระดับการศึกษาโดยมีจำนวนตามที่เหมาะสม ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยมากอาจไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน แต่ควรแต่งตั้งคณะทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาที่กำหนดภาระหน้าที่ที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานที่ชัดเจนซึ่งหมายรวมถึงงานประกันคุณภาพภายในด้วย

7) จัดระบบข้อมูลและสารสนเทศการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยจัดให้มีข้อมูลย้อนหลังไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อเห็นแนวโน้มความก้าวหน้าในการพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ สภาพการดำเนินงานด้านบริหาร ผลการตรวจสอบคุณภาพการศึกษารายปีของสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบแรกและรอบที่ 2 รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบการประเมินที่ผ่านมาข้อมูลนักเรียนที่จำเป็นสำหรับการวางแผน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายบุคคล ห้องเรียน ระดับชั้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้รายปีในภาพรวมของสถานศึกษาเพื่อเทียบเคียงกับผลการประเมินระดับชาติ ข้อมูลด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน รายชั้น/รายปี จำนวนนักเรียนลาออกกลางคัน นักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ นักเรียนที่มีภาวะผู้นำ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับครูผู้สอน เช่น จำนวนครูแยกตามวุฒิการศึกษา สัดส่วนครูต่อผู้เรียน สัดส่วนครูต่อนักเรียนใน 2 ห้องเรียน เป็นต้น ตลอดจนจัดเก็บข้อมูลแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น ข้อมูลด้านงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อสร้างเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) และเป็นจุดเริ่มของการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบต่อไป

4.1.2 คำเนิการ

1) จัดทำคู่มือ/แนวคำเนิการพัฒนาระบบประกันคุณภาพระดับสถานศึกษาโดยให้บุคลากรหลายฝ่ายในสถานศึกษามีส่วนร่วมคำเนิการซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีลักษณะการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร (School Wide) และเป็นหลักฐานแสดงถึงความตระหนักและความพยายามของ

สถานศึกษาที่เด่นชัดขึ้น และนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับสถานศึกษานาขนาดเล็กอาจจัดทำแนวทางดำเนินงานอย่างย่อก็ได้

2) ปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดอย่างเป็นระบบ

4.1.3 ประเมินผล

1) นิเทศ ติดตามตรวจสอบให้บุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในอย่างเข้มแข็ง ปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง เป็นระบบ สัมพันธ์กันทุกฝ่ายใช้แผนงาน/โครงการเป็นเข็มทิศในการปฏิบัติงานจริง ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ผลการประเมินภายในและภายนอก เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพื่อการจัดทำรายงานประจำปี

2) ประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาทุกด้าน ทุกปี ทั้งด้านผู้บริหาร คณาจารย์/ครูผู้สอน และด้านผู้เรียนให้ครบถ้วนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทุกระดับที่โรงเรียนจัดการศึกษา

3) นำผลการติดตามตรวจสอบมาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาแล้วประมวลผลเป็นข้อมูลและสารสนเทศในการจัดทำเป็นรายงานประจำปีต่อไป

4.1.4 พัฒนาและปรับปรุง

1) ประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ผลงานให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบร่วมกันชื่นชมผลงาน

2) นำผลไปวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ต่อเนื่องเป็นระบบต่อไป

4.2 ครู

4.2.1 เตรียมความพร้อม

1) ศึกษาแนวคิด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษา ทำความเข้าใจถึงคุณประโยชน์ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

2) จัดทำระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนสอนหรือรับผิดชอบ (กรณีเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ) ข้อมูลด้านสุขภาพด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สถิติการมาเรียน ข้อมูลส่วนตัวของครูเอง ได้แก่ ด้านการศึกษาอบรม หรือการดูงาน ข้อมูลแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ ควรจัดทำให้อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน (ครูมีแฟ้มประวัติและผลงานของตนเอง)

3) ร่วมกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนในภาพรวมของสถานศึกษา และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

4) จัดทำแผนพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ตนรับผิดชอบเป็นรายบุคคล จัดทำหน่วยการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนการสอน ผลิตและใช้สื่อ/แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ท้าทาย

การเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้รู้สึกสนุกและต้องการแสวงหาคำตอบหรือความรู้ในส่วนอื่น ๆ เพิ่มเติมต่อไปอีกใช้วิธีการวัดและประเมินผลหลาย ๆ วิธีที่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนปฏิบัติเพื่อการพัฒนาและตัดสินผลการเรียน ได้อย่างถูกต้องสะท้อนแนวทางในการปรับปรุงผู้เรียนได้อย่างถ่องแท้ รวมทั้งจัดทำแผนงาน/โครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษโดยเน้นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นอันดับต้น

5) ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนงาน/โครงการตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ระดับสถานศึกษา นโยบาย เป้าหมายการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา

4.2.2 ดำเนินการ

1) จัดการเรียนรู้และกิจกรรมตามหลักสูตรสถานศึกษาและหน่วยการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนการสอน วัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง รวมทั้งบันทึกผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวิธีสอน/จัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามที่ได้รับมอบหมาย

4.2.3 ประเมินผล

1) ประเมินและสรุปผลการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

2) เขียนรายงานการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ รายงานภาคเรียน แล้วรวบรวมสรุปเป็นรายงานประจำปี

3) นำเสนอหรือรายงานผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนหรือสาธารณชน เป็นต้น

4.2.4 พัฒนาและปรับปรุง

1) นำผลการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา หน่วยการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนการสอน และผลการปฏิบัติตามผลงาน/โครงการ มาศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาเป็นรายบุคคล รายชั้น รายภาค รายปี เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายใหม่ ในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการพัฒนาตามศักยภาพให้มากที่สุด

4.3 นักเรียน

4.3.1 กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อให้รู้จักการวางแผน พัฒนาระบบการคิด การแก้ปัญหา และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในตัวผู้เรียนตามสภาพความเป็นจริงได้เป็นอย่างดี

4.3.2 มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา/หน่วยหรือแผนการจัดการเรียนรู้ และแผนงาน/โครงการ

4.3.3 ให้ข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้องตามความเป็นจริง โดยการแสดงความคิดเห็น ให้สัมภาษณ์ หรือแสดงนิทรรศการ/ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา

4.4 คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

4.4.1 จัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้แก่ สภาพการดำเนินงาน ด้านบริหาร การจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพทางภูมิศาสตร์ หรือบริบทของชุมชน การปกครอง อาชีพ สภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น ตลอดจนวัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยมของท้องถิ่น

4.4.2 ร่วมกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ระดับสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลท้องถิ่นตามสภาพจริง

4.4.3 ร่วมส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างมืออาชีพ เสนอความคิดเห็นพัฒนาเชิงวิชาการ สนับสนุนหรือระดมทุนทรัพย์ เพื่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา

4.4.4 พัฒนาสภาพแวดล้อม สถานที่ของโรงเรียน และให้การส่งเสริม สนับสนุนให้มีสื่อ/อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งการจัดสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง

4.4.5 ติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

4.4.6 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง สามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องเป็นระบบ บ่งบอกถึงความเป็นตัวตนของสถานศึกษาได้ชัดเจนตามสภาพจริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

2553 : 15-36)

การศึกษาความรู้ทั่วไปในการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาองค์กรเป็นกิจกรรมที่มุ่งดำเนินงานโดยใช้กลุ่มเป็นหลัก อาศัยพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เพื่อก้าวไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะผลักดันวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม ได้เป็นอย่างดีนั้นอาจจะได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อยู่คนเดียวไม่ได้ต้องการมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และไม่ยอมถูกแยกออกไปให้อยู่โดดเดี่ยว ยกเว้นในกรณีที่ไม่มีทางเลือกเท่านั้น และโดยปกติแล้วในองค์การใดก็ตามย่อมประกอบด้วยผู้คนที่มาร่วมช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ลักษณะการทำงานนั้นมิได้ทำคนเดียวแต่ต้องร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มความสามารถ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 115) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 214) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า ทีมงานคือกลุ่มของสมาชิกที่มาทำงานร่วมกันแต่ทีม ทีมที่เกิดขึ้นก็คือกลุ่ม คุณสมบัติของกลุ่มคล้ายกับทีมตรงที่ว่าสมาชิกมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรพยายามที่จะทำให้กลุ่มกลายเป็นทีมขึ้นมาให้ได้เพื่อร่วมกันทำงาน

ธีระ หมั่นศรี (2546 : 17) ได้ให้แนวคิดว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชนการสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

เอลตัน เมโย (Elton Mayo, 1979 อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลานันทน์. 2551 : 36-37) ได้ทำการศึกษาและพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานคือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเกิดจากการที่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ มีการรับผิดชอบ มีการจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมได้เป็นอย่างดี ช่วยเหลือกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างเอกลักษณ์ของทีม ได้รับการสนับสนุนจากสังคมการทำงานนั้นก็จะบรรลุจุดมุ่งหมายประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ

1. ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การจะต้องรู้ดีว่าอยู่ในทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าทีม ทีมงานและการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546 : 532) ได้ให้ความหมายของคำว่าทีม ไว้ว่า ทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

ศิริศักดิ์ สุภมนตรี (2540 : 38) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาร่วมกันทำงานด้วยกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542 : 150) ได้ให้พรศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 150) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่าง ๆ กันมาทำงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน

ทิสนา เขมมณี (2545 : 10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มคนเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ การมาร่วมกันปฏิบัติงานนี้จะนำไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการในการทำงานร่วมกัน การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มและทำงานเป็นทีมนี้ไม่ใช่เพียงแค่นำบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันเท่านั้นแต่จะต้องมีการร่วมแรงร่วมใจและมีเป้าหมายร่วมกัน

วรภา ชัยเลิศวิซกุล (2545 : 14) ให้ความหมายของทีมงาน คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 10) ให้ความหมายของทีมว่าทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

เมตตา ทองตาล่วง (2546 : 52) ได้สรุปความหมายของทีมงานว่า เป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันและพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มผูกพันกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีแนวทางการปฏิบัติเดียวกัน มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ร่วมกัน และบุคคลในกลุ่มรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : 16) ให้ความหมายคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันสนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันใช้ทักษะประสบการณ์แบบรับภาระร่วมกัน ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ (2549 : 62) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549 : 7) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกันประสานงานกัน และมุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ปริญญา ต้นสกุล (2550 : 24) ได้ให้ความหมายของ ทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งงานดังกล่าวนั้นจะไม่มีใครสามารถกระทำให้สำเร็จลุล่วงแต่เพียงลำพังคนเดียว

ไพโรจน์ บาดัน (2551 : 18) ได้อธิบายว่า ทีม คือกลุ่มคนที่ ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

ฮิวส์ (Huse. 1982 : 199) ได้กล่าวความหมายของทีมไว้ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการมาร่วม

ปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

เคซบอม (Kezbohm. 1990 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน

และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อรวมพลังกันในอันที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 16) ได้อธิบายทีมว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้ มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือ การทำงานร่วมกัน

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis. 1994 : 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของวูดค็อกและฟรานซิส เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คนขึ้นไปไม่ใช่ทีมถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 2000 : 436) ได้อธิบายทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

รอบบินส์ (Robbins. 2001 : 258) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมมือร่วมใจสามัคคีในการทำงาน ใช้ทักษะประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ร่วมกัน

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากในองค์การ ไม่เพียงแต่ช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์การนั้นอีกด้วย การทำงานเป็นทีมที่มีผลสำเร็จนั้นจะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ออกมาให้เป็นความสามารถของทีม อีกทั้งช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียวและความสำเร็จของลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การจัดระบบงาน กระบวนการแก้ไขปัญหาและเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและงานที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีมจะมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารซึ่งจะสนับสนุนการปฏิบัติการกิจที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถหาทางออกของปัญหาหลายวิธี โดยตั้งอยู่บน

ผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการแก้ไขปัญหาเป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นการป้องกันความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนและสร้างความไว้วางใจในทีมงาน ประสบการณ์จากการร่วมกันแก้ปัญหาทำให้ตระหนักถึงความแตกต่างของการมองปัญหาของแต่ละคนก่อให้เกิดความอดทนและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล อีกทั้งการเสียดูแลร่วมกันและได้รับความสำเร็จร่วมกัน จะเป็นการสร้างความผูกพันที่ทำให้การทำงานเป็นทีมแข็งแกร่งยิ่งขึ้น นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่ดีของทีมนั้นเกิดจากกระบวนการแก้ปัญหา เช่น บรรยากาศที่ทำให้รู้สึกปลอดภัย การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดอย่างตรงไปตรงมา จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม (สันติ บางอ้อ. 2541 : 5)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากเมื่อเทคโนโลยีหรือกระบวนการปฏิบัติงานต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญมากในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขัน สิ่งแวดล้อมหรือสังคมจะต้องพึ่งพาทีมงานที่ดีเพื่อจะได้รวมทรัพยากรเข้าด้วยกันและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและภัยคุกคาม (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543 : 180)

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 255) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษย์สัมพันธ์นั้น เป็นทีมยอมรับกันว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวและไม่อาจทำงานคนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ด้วย จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด ก็เข้ากลุ่มกับเพื่อนบ้านการปฏิสัมพันธ์เพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้านนั้น ๆ ในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งนั้นก็ต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ และสิ่งที่จะต้องเร่งด่วนดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรใดจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล เพราะคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้ คนเป็นผู้ที่จะกำหนดระบบงานที่เหมาะสม และเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบที่กำหนดไว้ การบริหารองค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับต้น ๆ ให้มีความก้าวหน้า เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีส่วนช่วยให้คนได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะทำให้เกิดความรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือทีมนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับองค์กรนั้นไว้ด้วยกัน การทำงานเป็นทีมจะทำให้บุคคลารู้สึกอบอุ่น เพราะมีเพื่อนร่วมทางไม่โดดเดี่ยวซึ่งสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีม

ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความต่อเนื่อง และยั่งยืน ถึงแม้จะเปลี่ยน ผู้บริหาร หรือบุคลากรบางคน ก็ยังสามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะทีมงานยังอยู่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 48)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญนอกจากการมีส่วนร่วมการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังอาจเกิดการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ขึ้นในการทำงาน และเช่นเดียวกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 405) ที่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทีมงานไว้ว่า แนวคิดเรื่องทีมงาน เป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการงานใหม่ขององค์กรในปัจจุบัน บริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้ดีวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2545 : 1) ในค่านของการทำงานภายในสถานศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เช่น การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งอาจนับได้ว่าเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และไม่ใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านการปกครอง ด้านบริหาร ด้านกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน และงานบริการ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการโดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบ การประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำ และพัฒนาปรับปรุงโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรีกษาหารือ และฟังพาดูซึ่งกันและกัน

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ และคนอื่น ๆ (2546 : 16) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลต้องรวมตัวกันเป็นทีมได้ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ทำให้ทีมงานร่วมกันสร้างความคิดใหม่ ๆ และกล้านำความคิดของทีมไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ
2. ผลงาน โดยปกติผลรวมในการทำงานของทีม จะมีสูงกว่าการที่สมาชิกจะแยกกันทำงานของตนเองและนำผลงานมารวมกัน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน ซึ่งจะช่วยทำให้ทั้งองค์กรและสมาชิกทำงานให้ถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะตนจะได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมสามารถผลักดันให้สมาชิกมีการสื่อสาร และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับ และความผูกพันระหว่างสมาชิกโดยสมาชิกจะร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. ความสัมพันธ์ เมื่อสมาชิกทำงานร่วมกันรู้จักกัน สนับสนุนผูกพัน และมีความไว้วางใจกันก็ย่อมที่จะช่วยเหลือกันในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในการทำงานและปัญหาอื่น ๆ หรือที่เรียกว่าให้การสนับสนุนทางสังคม และจิตใจระหว่างกัน โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญปัญหา หรือวิกฤติส่วนตัว เขาก็จะมีเพื่อนร่วมทีมที่คอยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจและการแก้ปัญหา

วารสาร ทรูทูลสฤตย์ (2549 : 8) กล่าวไว้ว่า บุคคลแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกลดอคภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ความต้องการใส่สัมพันธ์

ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการการยกย่องนับถือ ความต้องการพัฒนาตนเอง

ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551 : 2-3) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีม จะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังงาน การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อนกำลังงานเพียงคนเดียวทำไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานจากผู้อื่นด้วย

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างกันในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้รอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องการทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การหากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้วจะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว และสามารถทำให้ได้จำนวนผลผลิตออกมาเป็นจำนวนมากกว่า การทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อตนเอง และทีมงานตามไปด้วยจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมอีกด้วย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการพัฒนาองค์การ ที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับองค์การเพื่อส่งผลต่อช่วยกันทำงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. หลักการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่าง ๆ อีกมากมาย ดังนั้น กลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องการทำงานร่วมกัน หรือทำงานเป็นทีมในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดในองค์กรแล้ว หากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะหลักการทำงานเป็นทีมเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของนักการศึกษาไทยได้ให้หลักการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 41-46) ได้ให้หลักการปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม คือ

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้องซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมโดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมเดียวกัน
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าพยายามเอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. อย่าเด่นแต่คนเดียวต้องเด่นทั้งทีม
9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นธรรมดา

10. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไรอย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลัง แต่ให้นำปัญหานั้นมาพูดกันให้เข้าใจ

11. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
12. มีความคิดเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ต้องปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบของทีมงานพอสมควร
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีการขัดแย้งกันในทีมให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 102-103) ได้กล่าวไว้ว่าหัวใจของการทำงานเป็นทีมคือ “รู้จักคนและรู้จักงาน” โดยมีลักษณะดังนี้

1. การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
2. มีการวางแผนงานล่วงหน้าเพื่อสมาชิกจะได้รับรู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร
3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร และต้องพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างสมาชิกและเพื่อให้ติดต่อกับภายนอกได้มีประสิทธิภาพ

5. แบ่งงานให้แก่คนรับผิดชอบเพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน
6. การให้สมาชิกร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน
7. ให้กลุ่มมีความผูกพันยึดเหนี่ยว ให้มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
8. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
9. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำช่วยกันหาทางแก้ไขการปฏิบัติงานจะได้ดีขึ้น

10. ให้คนมีอารมณ์เหมือน ๆ กันอยู่ด้วยกัน ทีมจะได้มีพลัง
11. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ
12. สร้างแรงจูงใจแก่ทุกคนได้ถูกต้อง
13. เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้างโดยไม่ก้าวก่ายผู้อื่น
14. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
15. ส่งเสริมให้ทีมสามารถทำงานร่วมกับทีมอื่นได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 137-139) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่น่าจะมีองค์ประกอบดังนี้

TEAMWORK

T : Trust	ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน
E : Empathy	ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน
A : Agreement	ความเห็นร่วมกัน
M : Mutual benefit	ผลประโยชน์ร่วมกัน
W : Willingness	ความเต็มใจ
O : Opportunity	ให้โอกาสกับทุกคนในทีม
R : Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน
K : Knowledge Transfer	การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใน

การทำงานร่วมกัน

แมคคินไทร์ และชาลาส (1995 : 125) ได้ระบุหลักการของการทำงานเป็นทีมไว้

5 ประการสำคัญ คือ

หลักที่ 1 สมาชิกในทีมต้องมีการยอมรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่น ๆ ในทีม (Teamwork implies that members provide feedback to and accept it from one another) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การยอมรับ นั่นคือ บรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อการที่สมาชิกจะส่งปฏิกริยาตอบรับ หรือการแสดงความคิดเห็นใด ๆ ถ้าผู้นำทีมแสดงการยอมรับการวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็เป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

หลักที่ 2 การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัว และการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน (Teamwork implies the willingness preparedness, and proclivity to back fellow member up during operations) การทำงานเป็นทีมที่ดีสมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจในการพร้อมที่จะกระโดดเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมคนอื่น เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องเฉพาะด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

หลักที่ 3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ดังนั้นการประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน (Teamwork involves group members collectively viewing themselves as group whose success depends on their interaction) สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมคนที่ร่วมมือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อนงานของแต่ละคน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งที่แยกออกจากกันไม่ออก ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกันกับคน

อื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีมงานซึ่งขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

หลักที่ 4 การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน (Teamwork mean fostering within-team interdependence) การทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกคน ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

หลักที่ 5 ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด (Team leadership makes a difference with respect to the performance of the team) ผู้นำทีมเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจ รับผิดชอบ ร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกัน ผู้นำทีมจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติ ก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

ในการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน (เล็ก สมบัติ. 2545 : 11) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

1. สมาชิกและผู้นำทีมงานจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์การผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์
3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำองค์การ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
4. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม
5. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และมีการเสริมแรง (Reinforcement) ให้สมาชิกอยากรู้อยากทำงานร่วมกันอย่างจริงใจ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีหลักในการทำงานร่วมกันเพื่อใช้เป็นเครื่องนำทางสู่ความสำเร็จด้วยกันโดยตระหนักถึงให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน มีการสื่อสารที่ดี เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยคิดช่วยทำ แก้ไขข้อขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีความสามัคคีรักใคร่มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงานซึ่งจะช่วยให้การทำงานก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จสูงสุด

4. ประเภทของทีมงาน

การจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธีขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ ทีมตามแนวคิดกลุ่มในองค์กร ทีมตามแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือทีม

ตามแนวคิดด้านจิตวิทยาสังคม (สullivan เลาหนันท์. 2540 : 6-7) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของทีมงานสรุปได้ดังนี้

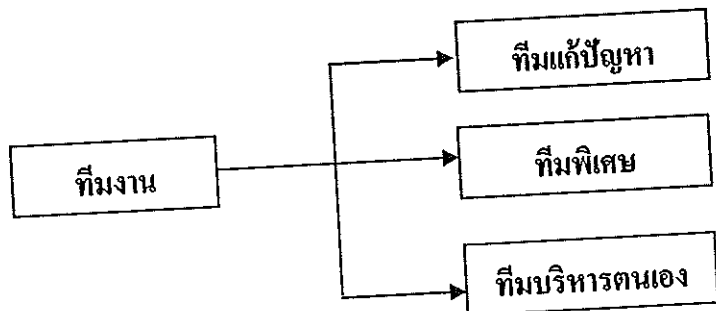
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 169-171) ได้ศึกษาลักษณะของทีมงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภทได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem – Solving team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้าและสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือทีมที่ศึกษาปัญหาให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจการใช้วิธีใดแก้ปัญหานั้น จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่าทีมแก้ปัญหามีผลลดต้นทุนการผลิตและปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น แต่ไม่ประสบผลสำเร็จต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special – Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และความสามารถหลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติการกิจพิเศษร่วมกัน การกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงานรูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managing Team) หรือทีมอิสระ เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 – 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงาน และควบคุมกิจการต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงานมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ โดยกลุ่มสมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมไปถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

การจำแนกประเภทของทีมงานในองค์การ มัลลิกา ต้นสอน (2546 : 134-136) ได้จำแนกรูปแบบของทีมงานในองค์การ เป็น 3 ประเภท (แผนภาพที่ 2)



แผนภาพที่ 2 ประเภทของทีม

ที่มา : มัลลิกา ต้นสอน (2546 : 135)

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ต่างเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมกันเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น โดยปกติทีมแก้ปัญหามักทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่ลงมือดำเนินการแก้ไข หรือทำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหานี้โดยมีวัตถุประสงค์แฝงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

2. ทีมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ (Special-Purpose Team) หรือทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) เป็นทีมงานที่ตั้งจากการรวบรวมบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง ตัวอย่างเช่น ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือขอรับรองมาตรฐานการทำงาน และเมื่อทีมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สมาชิกก็จะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตน ทีมงานข้ามสายงานมีจุดเด่นที่สำคัญคือ มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ ความครอบคลุมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managing) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ และปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

ประเภทของทีมงานในองค์การอาจมีหลายประเภท ที่สำคัญสามารถแบ่งได้ 3 ประเภทคือ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547 : 246 – 250)

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem Solving Teams) ทีมที่มีการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันต้องอาศัยทีมงานเข้ามาแก้ปัญหา สมาชิกทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการถกเถียงกันเพื่อหาทางปรับปรุงคุณภาพการทำงาน สามารถแก้ปัญหาได้ ทีมงานจะทราบว่า จะต้องแก้ปัญหายังไง

2. ทีมงานระหว่างหน้าที่ (Cross-Functional Teams) คือ ทีมงานที่มาจากกรรวมตัวของสมาชิกที่มาจากแผนกงาน หน้าที่ที่แตกต่างกันมาร่วมประสานงานระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ เช่นงานด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต

3. ทีมงานควบคุมตนเอง (Self-Managed Teams) คือ ทีมงานที่มีทักษะในการทำงานสูงประสานกันได้ดี มีการควบคุมการทำงานของตัวเอง วางแผนการทำงานด้วยตนเอง โดยอาศัยการบังคับบัญชาน้อยมาก สมาชิกใช้ทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองได้เป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ

โรบบินส์ (Robbins. 2001 : 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 3 ประเภทคือ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem Solving Teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหามีสถานะหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไป

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self Managed Work Team) ประกอบด้วยสมาชิก 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่แต่การแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินงานของตน การทำงานของทีมงานมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำางานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาชีพที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันได้

สรุปได้ว่า ประเภททีมงานตามลักษณะการปฏิบัติแบ่งได้ 3 ประเภท คือ ทีมงานตามหน้าที่หรือทีมงานแก้ปัญหาเป็นทีมงานที่เข้ามาร่วมกันแก้ปัญหา ทีมข้ามสายงานหรือทีมพิเศษเป็นทีมที่รวบรวมบุคคลต่างหน้าที่ ต่างทีมงานร่วมกันประสานการทำงานจนประสบผลสำเร็จ และทีมงานบริหารหรือควบคุมตนเองเป็นทีมงานที่มีทักษะในการทำงานสูง วางแผนการทำงานได้ดีใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติได้ดีและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

5. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์มากมายในการทำงานร่วมกัน โดยส่งผลให้งานที่ทำมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 45-46) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพการงานทั้งนี้เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง และช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ มักจะปรับระบบการประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีมทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งในด้านการงาน รายได้และอาชีพที่มั่นคงอีกด้วยเช่นกัน

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกายกำลังใจ และกำลังความคิดตลอดจนความรู้ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมงานให้บุคคลทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันเขาว่าจะต้อง

สถาบันศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร (2549 : 42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สมาชิกของทีมเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันและเห็นประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม ทำให้ผลการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจดำเนินการจากกลุ่มจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว
3. การเข้าร่วมกลุ่มจะทำให้สมาชิกได้เรียนรู้ ทักษะคิดและคุณสมบัติการทำงานร่วมกันที่ดี ได้แก่ การช่วยเหลือกัน ความเมตตาปราณี ความรับผิดชอบความเสียสละ การเข้าใจผู้อื่น เป็นต้น

4. การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันจะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

5. มาตรฐานการทำงานของทีมย่อมสูงกว่าผลจากการทำงานคนเดียว

6. ขจัดความขัดแย้งในสังคม ทำให้มีประสิทธิภาพสูง

สุนันทา เลาहनันท์ (2549 : 65-66) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแข็งแรงเพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้รับความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้อย่าง

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ในที่สุด

ไพโรจน์ บาดัน (2551 : 21) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5. มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจ) ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีสภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจมากขึ้น

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม (Characteristics of Teamwork) ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ โดยภาพรวมต่อไปนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2551 : 209)

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่เป็นทีมเดียวกัน แต่ก็มีใช้ว่าจะทำงาน โดยราบรื่นเหมือนโรดด้วยกลีบกุหลาบเสมอไป

4. รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ทั้งในด้านขององค์การ และในด้านของตัวบุคคล ในทีมได้นั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมดุล กล่าวคือมีความพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีต่อตัวบุคคลและองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ร่วมกันทำงานตามความสามารถและบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลเมื่อองค์การได้รับประโยชน์คือ ประสพผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ส่งผลให้บุคคลได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความปรารถนาด้วยเช่นกัน

6. รูปแบบการทำงานเป็นทีม

มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดของรูปแบบการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นแนวทางในการจัดระเบียบและสะดวกในการทำงานให้เกิดขึ้นในทีม ดังนี้

ทรงวุฒิ ทาระธา (2549 : 16) ได้ให้ทรรศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่าใน

การทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงานคือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะมีคามเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อกันสื่อสารกัน ได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แข่งผลประโยชน์กันทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป สมาชิกในทีมงานจะต้องมีการติดต่อกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกด้วยกันตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำมีดังนี้ คือเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์และเป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้ มีวุฒิภาวะทางสังคมและมีแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีมคือ รับนโยบายจากองค์การ กำหนดเป้าหมายแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ มอบหมายงานแก่สมาชิก สร้างบรรยากาศด้วยแรงจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงานมีดังนี้ คือ สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของคนและของกลุ่ม เป็นผู้รู้ฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก คือ รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีม ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นผู้ตามที่ดี

3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่มมีดังนี้ คือมีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี สามารถจัดประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี สามารถสรุปผลการประชุม และทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ คือ รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทอกลงที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

ดร. สุนทรายุทธ (2551 : 220) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานเป็นทีมกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือการพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เกิด เพราะว่าการกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กันทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ลดต่ำลง สมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานระหว่าง

หัวหน้าและสมาชิกอยู่ตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมมีดังนี้
 - 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ
 - 1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์และเป็นกันเอง
 - 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
 - 1.4 มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานสูง
 - 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
 - 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนได้
 - 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

 1. รับนโยบายจากองค์กร
 2. กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 3. มอบหมายงานแก่สมาชิก
 4. สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรงและให้กำลังใจ
 5. อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
 6. ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน
2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้
 - 2.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
 - 2.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
 - 2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
 - 2.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง
 - 2.5 เป็นผู้เสียสละอาสาช่วยทำงานทุกด้าน
 - 2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทหน้าที่สำคัญของสมาชิก

 1. รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
 2. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

3. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. เป็นผู้ตามที่ดี
3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้
 - 3.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
 - 3.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่ม ได้ดี
 - 3.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
 - 3.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
 - 3.5 สามารถเขียนแผนผังกราฟ ชาร์ทได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

1. รับคำสั่งของหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้อง
2. ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้บังคับบัญชา

เสนอให้นายรับรู้

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

สรุปได้ว่า รูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น ต้องแบ่งงานกันทำตามความรับผิดชอบตามบทบาทของการเป็นหัวหน้าทีม สมาชิกทีม และเลขานุการ โดยตามบทบาทนี้จะมีความแตกต่างกันแต่จะมีรูปแบบของการทำงานเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

7. กระบวนการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานใด ๆ ก็ตามจะต้องมีขั้นตอนต่าง ๆ มากหรือน้อยแตกต่างกันไปในการทำงานเป็นทีมย่อมต้องมีกระบวนการด้วยเช่นกัน โดยกระบวนการทำงานเป็นทีมมี 4 ขั้นตอนคือ (เล็ก สมบัติ. 2545 : 10)

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญมีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม
2. ขั้นการสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ และทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์การเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ขั้นการจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ พนักงาน

ในองค์การควรจะกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าใครบ้างเป็นและไม่ใช่สมาชิกของทีม สมาชิกต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม และพนักงานในองค์การควรจะต้องมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ควรรู้ว่าทำอะไร

4. **ขั้นจัดหาความช่วยเหลือ** ผู้บริหารสามารถจัดหาโอกาสที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน ให้มีการแก้ไขปัญหาและวิธีการปฏิบัติที่ดีขึ้น จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้นไป การทำงานเป็นทีมไม่ใช่หลักประกันว่าผลงานจะมีคุณภาพเสมอไป แต่จะเป็นเครื่องชี้วัดว่าหากกระบวนการทำงานในทีมมีการพร้อมกันทำงานอย่างเต็มที่ สามารถคาดเดาผลสำเร็จของการทำงานได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547 : 215)

1. **ขั้นการสร้างทีมขึ้นมา (Forming)** หมายถึง การสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่องานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่นี้จะมีการกิจที่จะต้องกระทำร่วมกันระหว่างสมาชิก มีอำนาจหน้าที่ทำงานให้สำเร็จเป็นทีมที่มีสมาชิกเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ขั้นการระดมความคิด (Storming)** หมายถึง การร่วมปรึกษาหารือของสมาชิกในทีม ซึ่งอาจจะมีความขัดแย้งในทางความคิดและสมาชิกในทีมตกลงกันไม่ได้ สมาชิกต่างก็แสดงบทบาทของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดเห็น จนกระทั่งได้ข้อยุติข้อตกลงเดียวกัน

3. **ขั้นตอนการสร้างบรรทัดฐาน (Norming)** หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้นเอง เช่น บรรทัดฐานในด้านการปฏิบัติงาน หรือระบบการทำงาน เป็นต้น

4. **ขั้นการทำงาน (Performing)** เป็นขั้นตอนทำแผนงานไปปฏิบัติ ทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกันมีการเสริมแรงและแรงจูงใจในการทำงาน

5. **ขั้นการปรับปรุง (Adjourning)** หมายถึงสมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจทำงานในทีมงานนั้นต่อไปได้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมให้เป็นที่ที่ดี ต้องทำงานเป็นกระบวนการและต้องพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อประสิทธิภาพของทีม มี 5 ขั้นตอนดังนี้ 1. ขั้นเตรียมการ 2. ขั้นระดมความคิด 3. ขั้นสร้างบรรทัดฐาน 4. ขั้นการทำงาน 5. ขั้นการปรับปรุงพัฒนา

8. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบของทีมซึ่งเป็นบุคคลต่างหน้าที่ความรับผิดชอบมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2538 : 45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมี 3 ลักษณะ

คือ

1. **องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม** ทีมงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1.1 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน หมายถึง ความอยากที่จะทำงานร่วมกัน รักดี และซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของทีม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น คือ เชื่อในความสามารถของเพื่อสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณคนในทีมมีความสำคัญและยอมรับกัน และกัน มีการยืดหยุ่นบทบาทที่แสดงออกและการแสดงภาวะผู้นำ

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ดี คือ มีความไว้วางใจที่จะตระหนักถึงความต้องการ ความรู้สึกของบุคคลอื่นในทีม พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืนกัน มีความไวเมื่อเชื่อใจกัน และพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น

2. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ประกอบด้วย

2.1 ทีมควรมีผู้นำที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ อดทน ตั้งใจจริงไม่หวั่นไหวในความล่าช้าและไม่ค่อยก้าวหน้าของทีม เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ยากก็ยอมรับได้ พยายามให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่บังคับทีมในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้าง ที่สำคัญคือมีความสามารถชักจูงให้สมาชิกเกิดความร่วมมือน่าสนใจ

2.2 มีความสามารถจัดการความขัดแย้งของทีม สามารถใช้ความขัดแย้งนั้น ๆ ในทางสร้างเสริม เพราะความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อ งานของทีมได้ ถ้าเราเชื่อว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้นจะทำให้เกิดเป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิม อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนี้อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของทีมเหมือนกัน ดังนั้นผู้นำทีมที่ดี ควรจะต้องรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะใช้ความขัดแย้งของทีมให้เป็นไปในทางสร้างเสริมได้

2.3 มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก

2.4 เอาใจใส่กลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกให้เขามีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.5 มีความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละกลุ่ม

2.6 มีความรอบรู้และความรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตาม

ประเมินผลงาน

3. องค์ประกอบด้านการจัดทีม ประกอบด้วย

3.1 มีเป้าหมายของทีมชัดเจน ปรับปรุงผลงาน

3.2 มีกลไกย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงผลงาน

3.3 มีวิธีการทำงานของทีมอย่างมีระบบซึ่งสมาชิกเข้าใจอย่างดี

3.4 มีรูปแบบการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม

3.5 มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

3.6 มีการจัดเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดี

หุยก์ จำปาเทศ (2539 : 139) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ๆ คือ องค์ประกอบด้านการวางแผนดำเนินการของทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม และองค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการวางแผนดำเนินการของทีม
 - 1.1 การมีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน
 - 1.2 การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม
 - 1.3 ลักษณะและขนาดของกลุ่มพื้นที่แยกออกมาจากทีม
 - 1.4 การมีแผนการติดตามแผนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย
2. องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม
 - 2.1 มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน
 - 2.2 มีความรู้หรือเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ
 - 2.3 มีความตระหนักในการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม
 - 3.1 มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามผล
 - 3.2 มีเทคนิคการเผชิญต่อการขัดแย้งในกลุ่ม
 - 3.3 มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ
 - 3.4 แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ขงยุทธ เกษสาคร (2541 : 179) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้ 3 ด้าน คือองค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม, องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มและองค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ มีเจตนาดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงานนั้น มีความร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้
 - 1.1 มีเจตนาดีและตั้งใจทำงาน ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความภาคภูมิใจและซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น
 - 1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกันและพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือประสานงานกันอย่างดี ได้แก่อีกหนึ่งในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเมื่อเจอใจกันพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม กลุ่มควรมีผู้นำที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีคือ อดทน ตั้งใจฟัง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้าและไม่ค่อยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหา ยุ่งยากยอมรับผิดชอบได้ พยายามกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมโดยทั่วกัน รู้จักนำเอากระบวนการของมูลเหตุของใจที่แตกต่างกันมาประยุกต์ใช้ด้วยการเอาใจใส่ต่อกัน โดยให้ทุกคนเข้าใจว่าความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในกลุ่มและอาจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การได้

3. องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีดังนี้ คือ มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอนมีกลไกย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน แสวงหาวิธีที่เหมาะสมอยู่เสมอและจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้ดีและเหมาะสม

ทิสนา แคมมณี (2545 : 5-6) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยหลักการร่วมมือร่วมใจเป็นพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำที่นับเป็นบุคคลสำคัญมากในการทำงานของกลุ่มโดยขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะขาดแกนกลางที่สำคัญที่จะเป็นฟันเฟืองในการช่วยให้กลุ่มดำเนินงาน หากกลุ่มมีผู้นำที่ดี รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นแล้ว ก็นับได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง

2. องค์ประกอบด้านสมาชิก ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ก็ตาม หากกลุ่มมีผู้นำถึงแม้ว่าจะดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี กลุ่มนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ยาก เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสำคัญ ดังนั้นสมาชิกกลุ่มจึงเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

3. องค์ประกอบด้านการจัดการทีมงาน หากมีผู้นำทีมที่ดี มีสมาชิกกลุ่มที่เข้าใจและช่วยกลุ่มตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มใจแล้ว กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะดำเนินไปได้ดี อย่างไรก็ตามถึงแม้คนจะมีดีสักเพียงใด แต่กระบวนการดำเนินงานไม่เหมาะสม กลุ่มก็อาจประสบกับปัญหามากมาย

ลักษณะของทีมงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สุวีพร พึ่งพุทธคุณ (2548 : 61) กล่าวว่าทีมทุกทีมจำเป็นต้องเป็นต้องมี

ผู้นำทีมเสมอ โดยงานของผู้นำจะมีความคล้ายคลึงกับงานของผู้จัดการทั่ว ๆ ไป คือทั้งคู่ต่างต้องทำงานให้สำเร็จลง ด้วยการอาศัยการทำงานของคนอื่นและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้นำมีงานที่เหมือนกับผู้จัดการก็คือ การกำหนดกรอบในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมี 3 องค์ประกอบ คือ 1. องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถจัดความขัดแย้งของทีมได้และมีวิธีที่เหมาะสมทำให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 2. องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีม ตั้งใจทำงานมีทักษะในการทำงาน มีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีมที่มีเป้าหมายของทีมชัดเจน มีการประสานงานกันเป็นทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและมีแผนการติดตามแผนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้
 วิกค็อกและฟรานซิส (1989 : 13) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
9. การพัฒนาตนเอง
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
11. การสื่อสารที่ดี

ปาร์คเกอร์ (1990 : 170) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้

ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายร่วมกัน
2. บรรยากาศในการทำงานเรียบง่าย อบอุ่นเป็นกันเอง

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
6. ความเห็นพ้องกันสามารถยอมรับกติกาการปฏิบัติตามมติของทีมงาน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
9. ภาวะผู้นำร่วมคือสมาชิกต้องส่งเสริมการทำงานที่ช่วยให้ทีมงานประสบ

ความสำเร็จ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก
 11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลายการประเมินผลตนเอง
- คาซีเม็ก (1991 : 2563- A) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้
1. สมาชิกยอมรับและเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงาน
 2. มีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
 3. สมาชิกมีโอกาสและแสดงบทบาทผู้นำ
 4. สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
 5. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
 6. สมาชิกยอมรับและสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของทีมงาน
- กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 1) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ลักษณะการทำงานที่ดีต้องมีสิ่งต่อไปนี้
1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
 2. มีความร่วมมือร่วมใจ
 3. มีบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน
 4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน
 5. มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
 6. ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานที่ดีประกอบด้วย
1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน
 2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเองมาก

ที่สุด

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
4. ใช้การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ทั่วถึง

5. สมาชิกมีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน มีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2538 : 23) ได้เสนอลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้

ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน
2. ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในทีม
3. มีการร่วมมือร่วมใจกัน
4. ไม่แข่งขันกันในทีม
5. บรรยากาศการทำงานดี
6. การสื่อสารในกลุ่มเป็นไปโดยสะดวก
7. ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
8. ยอมรับในมาตรฐานการทำงานของกันและกัน
9. มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
10. มีการติดตามประเมินผลเสมอ

ศิริศักดิ์ สุขมนตรี (2540 : 41-43) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี
ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน
2. บทบาทภาระหน้าที่ต้องกำหนดกันไว้ให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ในส่วนใด
3. วิธีการขั้นตอนต่าง ๆ อันพึงเกิดขึ้นในการทำงานด้วยกันนั้นจะกำหนดกันไว้

อย่างไร

4. ต้องช่วยกันเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
5. สิ่งแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 118) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
ควรมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงกัน
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนช่วยเหลือกันช่วยคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทีมบรรลุ

เป้าหมาย

5. ความขัดแย้งมีเฉพาะเรื่องงานไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียดสะดวกสบาย
7. คำนึงถึงประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

แมคเกอร์เกอร์และลิเคิร์ท (2543 : 150-152 อ้างอิงมาจาก สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพพอสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียดสะดวกสบาย
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ ของตนและวัตถุประสงค์ของทีมงานได้

อย่างดี

4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยปราศจาก

การถูกเหยียดหยาม

5. แก้ไขข้อขัดแย้งด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป

6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus)

7. การให้ข้อมูลและการตีเพื่อก่อเป็นไปด้วยบรรยากาศความตั้งใจดีและด้วยความรัก

การยอมรับและความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง

8. ผู้นำของทีมงานมักจะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่นความ

ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย

10. ผู้นำทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากเกินกว่าที่จะทำได้สำเร็จ

11. เมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานในงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมงานโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรู้ว่าเมื่อไรควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจจะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาและสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้นและสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใด ๆ ลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงาน

15. เพื่อให้จะทำให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความเป็นอาวุโสอื่น ๆ

จอห์นสันและจอห์นสัน (2000 : 13-15) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้เอื้อต่อการร่วมมือกัน
2. มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย
3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน
5. ส่งเสริมการตัดสินใจ โดยกลุ่ม ยึดหยุ่นตามสถานการณ์
6. ความขัดแย้งและการอภิปรายเข้าวิพากษ์วิจารณ์ในการสร้างสรรค์เป็นที่ยอมรับได้
7. ความเหนียวแน่นของทีมงานเกิดจากการยอมรับการสนับสนุนการเชื่อใจความรัก

และความเป็นพวกเดียวกัน

8. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ทิสนา แคมมณี (2545 : 10) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการในการทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม
3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
4. การตัดสินใจร่วมกัน
5. การมีมนุษยสัมพันธ์
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

จำเนียร พลหาญ (2549 : 141) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. มีการสื่อความหมายที่ดีต่อกัน
3. มีผู้นำกลุ่มที่ดี
4. มีการกระจายงานอย่างทั่วถึงตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน
5. มีการร่วมกันแก้ปัญหา

6. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน
7. ร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
8. มีการยอมรับซึ่งกันและกัน
9. มีการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่
10. มีการยึดหยุ่นตามสถานการณ์
11. มีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อเท็จจริง

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดและทัศนะของ
 กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 1) เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) นิพนธ์ จิตภักดี (2538 : 23)
 ศิริศักดิ์ สุภมนตรี (2540 : 41-43) นาวรัตน์ แย้มแสงสังข์ (2542 : 118) ทิศนา แหมมณี (2545 : 10)
 จำเนียร พลหาญ (2549 : 141) ฐิติศักดิ์ (1989 : 13) ปาร์กเกอร์ (1990 : 170) จอห์นสันและจอห์นสัน
 (2000 : 13-15) แมคเกอร์เกอร์ (2544 : 39-40) ลิเคิร์ท (2544 : 42-45) นับว่ามีความหลากหลายที่
 แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกมาเป็นลักษณะการทำงานเป็นทีม
 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้ การทำงานเป็นทีม 6 ลักษณะ
 ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน
2. การมีปฏิสัมพันธ์
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม
4. การสื่อสารอย่างเปิดเผย
5. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ปาร์กเกอร์ (1990 : 170)	นิพนธ์ จิตภักดี (2538 :23)	เอกชัย กี่สุข พันธ์ (2538 : 139-40)	ศิริศักดิ์ สุข มนตรี(2540 : 41-43)	เนาวรัตน์ เข้ม แสงสังข์ (2542 :118)	ทศนา แจ่มมณี (2545 : 10)	จำเนียร พลหาญ (2549 :141)
1. การมีเป้าหมายร่วมกัน ที่ชัดเจน	/	/	/	/	/	/
2. การมีปฏิสัมพันธ์กัน	/	-	/	/	/	/
3. การมีส่วนร่วมใน กิจกรรม	/	/	-	/	/	/
4. การสื่อสารอย่างเปิดเผย	/	/	-	/	/	/
5. การไว้วางใจซึ่งกัน และกัน	/	/	-	/	-	/
6. การยอมรับนับถือซึ่ง กันและกัน	/	-	-	/	-	/
7. ความไม่เห็นด้วยใน ทางบวก	-	-	-	-	-	-
8. ภาวะผู้นำร่วม	-	-	-	-	-	-
9. ความสัมพันธ์กับ ภายนอก	-	-	-	-	-	-
10. รูปแบบการทำงานที่ หลากหลายการ ประเมินผลตนเอง	-	/	-	-	-	-
11. บทบาทและการ มอบหมายงานที่ชัดเจน	-	/	/	-	-	-

ปาร์คเกอร์ (1990 : 170)	วู้ดคี้อค (1989 : 13)	จอห์นสันและ จอห์นสัน (2000 : 13-15)	แมคเกรเกอร์ (2544 : 39-40)	ลิเคิร์ท (2544 : 42-45)
1. การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน	/	/	/	/
2. การมีปฏิสัมพันธ์กัน	-	/	-	/
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	/	/	/	/
4. การสื่อสารอย่างเปิดเผย	/	/	/	/
5. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน	/	/	/	/
6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	/	/	/	/
7. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก	/	/	-	-
8. ภาวะผู้นำร่วม	/	/	-	-
9. ความสัมพันธ์กับภายนอก	/	-	-	-
10. รูปแบบการทำงานที่หลากหลายการประเมินผลตนเอง	/	-	/	-
11. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน	-	-	-	-

ตารางที่ 2 สรุปการสังเคราะห์ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามความถี่มาก

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนความถี่
1.การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน	10
2.การมีปฏิสัมพันธ์กัน	7
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	9
4. การสื่อสารอย่างเปิดเผย	9
5. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน	7
6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	7
7. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก	2
8. ภาวะผู้นำร่วม	2
9. ความสัมพันธ์กับภายนอก	1
10. รูปแบบการทำงานที่หลากหลายการประเมินผลตนเอง	3
11. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน	2

1. การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

ความหมายและความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ดังนี้ สุทธิวรรณ ตันศิริจนวงศ์ (2535 : 54) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมไว้ว่า เป้าหมายของกลุ่มเป็นที่เข้าใจทั่วกัน และเป้าหมายแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม โดยส่วนรวม ทำให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน การที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจแจ่มแจ้งว่า กลุ่มจะไปที่ไหนหรือกลุ่มจะเอาอะไรกันแน่ เป็นก้าวแรกของทีมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2539 : 16) ที่ว่า คนเราเมื่อทำงานอยู่ด้วยกัน ต้องมีการกำหนดเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร การกำหนดเป้าหมายนั้นอาจกำหนดจากความต้องการส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนแล้วทำร่วมกันจนกลายเป็นเป้าหมายของส่วนรวม ดังนั้นเป้าหมายที่ดีต้องสามารถที่จะสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน และเกิดจากการประชุมร่วมกัน อย่างลืมน่าเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดที่จะทำให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าตัวเองจะมุ่งหน้าไปไหน ดังนั้นเป้าหมายต้องชัดเจนผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นครู คนงาน ภารโรง กรรมการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนชาวบ้าน โดยให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และความรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้อุดมมุ่งหมายเดียวกัน

บุญชู แก้วส่อง (2543 : 150) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้งานเกิดประสิทธิผลเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมาย เราสร้างวัตถุประสงค์จากเป้าหมายโดยรวมขององค์กร การมีทิศทางที่ร่วมกัน ไม่ว่าจะอะไรก็ตามที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องก่อตัวขึ้นจากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถกำหนดได้ยาก แต่ถ้าเป้าหมายเกิดจากการหลอมรวมของเป้าหมายแต่ละคนที่สมาชิกให้การยอมรับ ก็จะทำให้เป้าหมายมีความชัดเจน และมีแนวทางที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุได้สำเร็จ

สุเมธ แสงนันทนวล (2543 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้นเป้าหมายของงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนว่างานที่จะทำให้บรรลุผลนั้นคืองานอะไร สมาชิกแต่ละคนทำหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กับใครและทำไม ต้องทำเช่นนั้น เรียกว่าเป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่างแจ่มชัดตรงกันทุกคน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 403) ได้ให้กล่าวไว้ว่า ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมียัตถุประสงค์ของทีมและเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ จะช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกันเป็นเพราะ 1) ยัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกันจะช่วยกำหนดแนวทางและแรงคลใจให้สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้นมาเป็นตัวกำหนดแนวทางการรวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น 2) กำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น 3) ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกันให้งานสำเร็จทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบเป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

วรารักษ์ ตระกูลสถุณณ์ (2549 : 2) กล่าวว่า การมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

บราวน์ (Brown. 1983 : 54) ได้ให้ความหมายของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ว่า เป็นเป้าหมายที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการทำงาน

วู้ดค็อก (Woodcock. 1989 : 75) กล่าวว่า ยัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึงการบริหารงานที่เปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ

เบล และแม็คบริดจ์ (Bell and McBride. 1994 : 166) ก็ให้กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องทำความเข้าใจเป้าหมายให้แจ่มชัดตรงกัน ซึ่งเป้าหมายนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับจากการตกลงร่วมกัน อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พอจะเห็นแล้วว่า การกำหนดเป้าหมายของทีมงานในการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกับรู้เหมือนกันและสามารถนำพาทีมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ตรงตามทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน หมายถึง การเข้าใจในเป้าหมายของทีมตรงกัน โดยเป็นเป้าหมายที่เกิดจากกำหนดร่วมกัน สนองต่อความต้องการและยอมรับในเป้าหมายที่เกิดจากสมาชิกในทีม รับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ กระตือรือร้นคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2. การมีปฏิสัมพันธ์

การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมนั้น สิ่งหนึ่งที่ยอมรับกัน คือสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยมีผู้ให้ความหมายและความสำคัญดังนี้

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 3) ได้ให้ความสำคัญของความมีมนุษยสัมพันธ์ว่า จากการวิจัยพบว่า บุคคลที่ทำงานร่วมกับคนอื่นมาก ๆ หรือผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมในระดับต่าง ๆ ที่ถูกปลดออกจากรานหรือไม่ได้รับเลื่อนฐานะ ความคิดความชอบ ทั้งนี้เกิดจากการขาดหลักมนุษยสัมพันธ์มีจำนวนร้อยละ 89 ของทั้งหมด ซึ่งจะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2541 : 23) ได้ให้ความสำคัญของความมีมนุษยสัมพันธ์ว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว สังคม การประกอบอาชีพ การบริหารงาน เศรษฐกิจ การเมือง เป็นอย่างยิ่งเนื่องจากทำให้บุคคลพบกับความสำเร็จและความสุขในบั้นปลายของชีวิต

สงวน ช่างฉัตร (2542 : 257) ได้กล่าวไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์คือ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 บุคคล ซึ่งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นการสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก สามารถช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้และจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 25) ให้ความหมายว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกันเพื่อเป็นสะพานทอดไปสู่ความเป็นมิตร รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ และได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้อื่น

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542 : 158) ได้กล่าวว่าในการทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย คั้งนั้นสมาชิกในทีมงานต้องมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการทำงานร่วมกันจะต้องสร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นระหว่างกันในลักษณะของความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพยายามปรับส่วนบกพร่องของตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่มมากที่สุด

ลิเคิร์ท (Likert, 1961. อ้างอิงมาจาก สุันทา เลานนท์, 2544 : 43) ได้ให้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล เป็นลักษณะที่เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันของทีมงาน ข้อวิจารณ์ ข้อคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ ล้วนช่วยเหลือการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ผู้ให้ข้อเสนอแนะผู้รับต้องให้ความเคารพซึ่งกันและกันเป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลกันมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานทักษะที่ดีในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน เรียกว่าทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในการทำงานเป็นทีม สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรง ต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติ (สุนันทา เลานันท์, 2544 : 138)

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 : 41) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

เกลเลอร์แมน (Gelleman 1966 : 12) ได้กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดความรักใคร่และเข้าใจอันดีต่อกันและจะส่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

ดิวนริน (Dubrin, 1981 : 4) ให้ความหมายว่า ความมีมนุษย์สัมพันธ์หมายถึง ศิลปะแห่งการปฏิบัติที่จะนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกันมีความเป็นกันเอง ยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมได้ มีความสามัคคีและสังสรรค์ร่วมกัน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่ นับถือ จงรักภักดีและร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม

การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมรับมือในการแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหาร ที่จะจูงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกายแรงใจมุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 364) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นและจะทำให้เกิดความร่วมมือการประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546 : 1142) ส่วนร่วม หมายถึง ส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 25) ได้กล่าวถึงบทบาทของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในกิจการของสถานศึกษา โดยร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และช่วยประเมินผลการจัดการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์คณะบุคคลที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา สามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ปาร์คเกอร์ (1990 : 31 อ้างอิงมาจาก สุนนทา เลานันท์. 2540 : 114) ได้อธิบายว่าการมีส่วนร่วมหมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานเรียกหรือต้องการมีส่วนร่วมหรือต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานการมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวางก็ได้

บุญเชิด สุขอภิรมย์ (2541 : 22) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคล เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมนั้นต้องให้บุคคลได้มีส่วนร่วมรับรู้ขั้นตอน หรือเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร และรวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งจะทำให้กิจกรรม หรืองานที่ปฏิบัตินั้น บังเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ไขนั่นเอง

สงวน ช่างฉัตร (2542 : 255) ได้ให้กล่าวไว้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันเป็นการให้สมาชิกในทีมงานทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแข็งขัน มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวาและร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบสร้างสรรค์

อรัญ โดยั้ง (2542 : 15) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่บุคคลและกลุ่มคนเห็นพ้องต้องกันในเรื่องความต้องการและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและส่วนรวม จนเกิดการลงมือปฏิบัติอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการโดยนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 262) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า การที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมจะเป็นการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของผู้นำทีม เนื่องจากในบางกรณีที่ผู้นำทีม ไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกทีม

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : 30) ได้สรุปว่าการมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นหมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขตลอดจนการตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับรู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในกิจกรรม ประสานงานกันและรับผิดชอบร่วมกันให้ความร่วมมือต่อกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนในกิจกรรม

4. การสื่อสารอย่างเปิดเผย

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งของคนเราเพราะเป็นกระบวนการสื่อสารที่ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจของบุคคลในการบริหารงาน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด นโยบาย หรือแผนงานของตนเองให้กับอีกฝ่ายหนึ่งรับทราบ เพื่อที่จะชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารแบบเปิด ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารแบบเปิด ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 177) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง สื่อสารหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้และเพื่อหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารดำเนินการอยู่ ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานจะยอมรับนโยบาย มีความเข้าใจคำสั่งอย่างดีและปรับปรุงอย่างได้ผลนั้น ทุกกรณีต่างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อความ

สุนันทา เลานันท์ (2540 : 40) ได้ให้ทัศนะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าสมาชิกมีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำในองค์กรและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ท่ามกลางความสบายใจ การวิพากษ์วิจารณ์มีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญ

ปาร์คเกอร์ (1990 : 31) อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลานันท์. 2540 : 114) ได้อธิบายว่าการสื่อสารแบบเปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2541 : 308) ได้อธิบายลักษณะของการสื่อสารแบบเปิดว่าการสื่อสารแบบเปิดเป็นวิธีการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึก จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เข้าใจตรงกัน เกิดความพึงพอใจต่อกัน

สมยศ นาวิการ (2543 : 420) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่าเป็น กระบวนการที่ข้อมูลจะถูกถ่ายทอดและเข้าใจโดยบุคคลสองคน หรือมากกว่า โดยปกติด้วยความมุ่งหวังเพื่อที่จะจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

สมชาติ กิจยรรยง (2543 : 83) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่า เป็น กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างมนุษย์ ภายใต้สภาวะแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2546 : 23) กล่าวว่า การแสดงออกของ สมาชิกแต่ละคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิ ผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมงานต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จ

จำเนียร พลหาญ (2549 : 100) ได้กล่าวว่า การสื่อสารคือ กระบวนการสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

วู้ดค็อก (Woodcock. 1989 : 75) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดี พื้นฐานสำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติ การสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดาเยอร์ (Dyer 1995 : 15) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันในทีม ก็คือต้องมี การติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย คือ การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิกใน ทีมได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และทั่วถึง ซึ่งผู้รับ สามารถซักถามโต้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการสื่อสารแบบ สองทางนั่นเอง

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ก่อนที่ทีมงานจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งมีความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ซึ่งถ้าปราศจากความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจเชื่อใจแล้วมาตรฐานของผลผลิตก็ไม่ สามารถกำหนดได้ ดังนั้น สมาชิกทั้งหลายจึงต้องแสดงความไว้วางใจเชื่อใจต่อกันด้วย

ความหมายและความสำคัญของความไว้วางใจ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546 : 1090) ได้ให้ความหมายของคำว่า ไว้วางใจ ว่า ที่เชื่อใจ ไว้วางใจ

ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (2539 : 16) ได้ให้ความสำคัญของความไว้วางใจว่า การที่คนเราจะอยู่ด้วยกันต้องมีความไว้วางใจกัน ทั้งนี้เพราะความหวาดระแวงจะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ และการที่จะมีความไว้วางใจต่อกันนั้น จะต้องมีหวังดี คิดที่จะช่วยเหลือกัน ลดการนิทาให้ร้ายซึ่งกันและกัน

ศิริวรรณ เสรีวัฒน์ และคนอื่น ๆ (2539 : 432) ได้ให้ความสำคัญของความไว้วางใจว่า ลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปมักจะมี ความไว้วางใจกันสูง มิใช่เพียงแต่ความไว้วางใจในทักษะและความตั้งใจของสมาชิกเท่านั้น แต่เป็นความไว้วางใจในระหว่างสมาชิกแต่ละคนในทีมทั้งทีม

สงวน ช่างฉัตร (2542 : 34) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจกันนับเป็นก้าวแรกที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกในทีมงานเพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงและสร้างทีมงานให้ความร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยความจริงใจภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความไว้วางใจยังเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจา พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือการปิดช่องว่างความหวาดระแวงหรือความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูด การอภิปราย และการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีต่อกันจึงเกิดขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2544 : 139) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้นสิ่งสำคัญคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทีมงานใดมีพฤติกรรมการวางใจต่ำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะปรากฏเด่นชัด เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลบเลี่ยงและความไม่อดกลั้น ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสัมพันธภาพที่ทั้งสองฝ่ายเปิดเผยซื่อสัตย์และเคารพซึ่งกันและกันช่วยเสริมสร้างความรู้สึกละแวมกันระหว่างกันและทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมที่ขัดขวางเช่น การวิจารณ์ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย การตำหนิต่อหน้าสาธารณชนและการนิทาด้หลังจะเกิดขึ้นน้อยมากถ้าทุกฝ่ายไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งละเอียดอ่อน บุคคลส่วนมากไว้วางใจกันจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความไม่ไว้วางใจกันมีผลทำให้เกิดการชะงักงันในการทำงานและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

แมค คัลลิสเตอร์ (McAllister.1993 : 210) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่าเป็นการที่บุคคลหนึ่งมีความไว้วางใจและให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่น การที่คนใดคนหนึ่งจะมีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจผู้อื่นผู้ใดได้นั้น ข้อมหมายความว่าผู้นั้นจะต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการกระทำของบุคคลที่ตนเชื่อถือ

แมนวาร์ริง (Manwaring 1997 : 593) ได้ศึกษาคุณลักษณะและแบบของการเป็นผู้นำทั้งแบบที่ชัดเจนและสนับสนุนการพัฒนาความไว้วางใจ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความไว้วางใจ 10 ด้าน คือ 1) ต้องมีเชื่อถือศรัทธา 2) ต้องมีความซื่อสัตย์ 3) ต้องให้ความไว้วางใจกัน 4) มีการรักษาความลับแก่กัน 5) ให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 6) การมีขวัญและกำลังใจที่ดี 7) การไม่จับผิด 8) มีการกระทำต่อพันธสัญญาให้สำเร็จ 9) มีการตอบข้อสงสัยแก่กันได้อย่างเป็นประโยชน์ และ 10) มีการยึดถือความยุติธรรมเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรักความเมตตา นิยมชมชอบ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ แสดงความคิดเห็นความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีความหวังดีต่อกัน จนเกิดเชื่อมั่นความเชื่อถือไว้วางใจบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับนับถือ ซึ่งกันและกัน

เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกันมีความรักและสามัคคีกัน

การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้ว จะส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บัทเซอร์ แก้วส่อง (2543 : 289) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่าหลักในการสร้างความยึดเหนี่ยวผูกพันกันนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การยอมรับนับถือ ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานเป็นไปด้วยดี

สุนันทา เลานันท์ (2544 : 39) ได้กล่าวไว้ว่าทีมงานมีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกในทีมงานจะรับฟังเหตุผลของกันและกัน รับฟังทุกเรื่องอย่างตั้งใจ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอเหล่านั้นจะดูเหมือนว่าไร้สาระก็ตาม

ลิเคิร์ท (1961. อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลहनันท์. 2544 : 44) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุก ๆ เรื่อง เช่นวิธีการทำงาน ปัญหาขององค์กร ผู้ให้และผู้รับข้อเสนอแนะมีความเคารพซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีมและสมาชิกต่างเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราซ (2546 : 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุนและรับฟังซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน อย่างเสมอภาค เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในความสามารถและความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนการทำงานด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 31-56 อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลहनันท์. 2540 : 114-122) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงว่าทีมงานมีประสิทธิผล คุณลักษณะทั้ง 12 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นผลจากการดำเนินการให้สมาชิกของทีมงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานจะต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การ
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง เป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน
3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วมหรือต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไปจำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวางก็ได้
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก เป็นคำที่นำมาใช้แทน “ความขัดแย้ง” เนื่องจากความขัดแย้งโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องจากพบเหตุที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้จะเป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ
6. ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อมูลยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออก

คะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาการปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการเจรจาระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนางาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน ช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก เกิดจากการที่สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ให้บริการและผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายจะสามารถช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมได้เป็นอย่างดี

12. การประเมินผลตนเองเป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ศิริศักดิ์ สุภมนตรี (2540 : 41-43) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และที่สำคัญสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องรับรู้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2. บทบาท ภาระหน้าที่ในการทำงานนั้นจะต้องกำหนดกันไว้ให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ในส่วนใด

3. วิธีการทำงาน ขั้นตอนต่าง ๆ อันพึงเกิดขึ้นในการทำงานด้วยกันทั้งทีมนั้นจะกำหนดกันไว้อย่างไร

4. สัมพันธภาพระหว่างสมาชิก เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะต้องช่วยกันเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ได้อย่างสม่ำเสมอ

5. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในด้านของการเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน

สจวน ช้างฉัตร (2542 : 111-113) ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. สมาชิกมีการยอมรับนับถือ
4. มีการกำจัดอุปสรรค
5. การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์
6. การเป็นผู้รับรู้อความต้องการของแต่ละบุคคล
7. การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง
8. การพยายามจัดหารางวัลตอบแทน
9. สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ
10. การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

สโกเปค แลสมิท (Skoper & Smith, 1997 ; อ้างอิงมาจาก บัญชร แก้วส่อง, 2543 : 282) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
2. ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
3. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. มีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง
7. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องและร่วมกันตัดสินใจ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ลิเคิร์ต (Likert, 1961 อ้างอิงมาจาก สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร, 2543 : 150-152) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นไปตามแบบทางการมากนัก สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่ตึงเครียดในการทำงาน
2. ได้มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกันและสมาชิกแต่ละคนต่างก็มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
3. สมาชิกทีมงานแต่ละคนต่างก็เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย
4. สมาชิกแต่ละคนต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน โดยจะตั้งใจฟังความเห็นที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกมาและในขณะที่เดียวกันก็พยายามค้นหาข้อดีจากความเห็นนั้น ๆ โดยปราศจากการดูถูกเหยียดหยามว่าเป็นความคิดเห็นที่ใช้ไม่ได้ และทุกคนจะพยายามแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความกลัวหรือความอายแต่อย่างใด
5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกันหรือไม่เหมือนกันก็ตาม ก็มีได้มีการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องยอมตามโดยการใช้อำนาจหรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มย่อย ๆ ภายในแต่อย่างใดแต่จะหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการกลุ่มที่ดีต่อไป
6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่มักจะออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่ายหรือที่เรียกความเห็นเช่นนี้ว่า เป็นความเห็นแบบฉันทานุมัติ (Consensus) นั้นเอง
7. การดีเพื่อก่อแทนการดีเพื่อทำลายมักเกิดขึ้นอยู่เสมอ ในหมู่สมาชิกของทีมงาน กิจกรรมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการดีเพื่อก่อเป็นไปด้วยบรรยากาศความตั้งใจดีและด้วยความรัก การยอมรับและความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง
8. ผู้นำของทีมงานมักจะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่น ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าจะสร้างภาพการต่อสู้ และการแข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีมงาน
9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย
10. ผู้นำทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากเกินกว่าที่จะทำได้สำเร็จ
11. เมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมงานโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรู้ว่าเมื่อไรควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจจะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาและสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้นและสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใด ๆ ลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงานของตน

15. เพื่อที่จะให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความเป็นอาวุโสอื่น ๆ

ดูเมธ แสงนันทนวล (2544 : 73) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีผู้นำทีมที่ดี
2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
5. มีการสื่อสารแบบเปิด
6. มีการเสียสละของสมาชิกทีมงาน
7. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม
8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม
9. มีการประสานงานที่ดี

ลาร์ สันและลาฟาสต์โต (Laeson & Lafasto. 1989 อ้างอิงมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2546 : 412) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและมีความชัดเจน
2. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน

6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยืดหยุ่น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 222) กล่าวถึง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

Team Work จำแนกตัวอักษร ได้ดังนี้

T – Trust – ความไว้วางใจ

E – Empathy – ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล

A – Agreement – การมีความเห็นร่วมกันในทิศทางเดียวกัน

M – Mutual Benefit – การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

W – Willingness – ความเต็มใจในการทำงาน

O – Opportunity – การให้โอกาสแสดงความสามารถ

R – Recognition – การให้การยอมรับ และตระหนักในหน้าที่

K – Knowledge – การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

สิ่งที่ทำให้ทีมงานสามารถดำเนินการ ได้อย่างเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพใน
ทุก ๆ ด้าน จำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (วราภรณ์ ตรีภูมิตถะ, 2549 : 9 - 10)

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกในทีมงานต้องมี

เป้าหมายกล่าวคือ มีการรับรู้ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกันนั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้อิทธิพลที่ทุกคน

ในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ย่อมจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพหรือความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวมดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แต่ละคนมีความรู้ความสามารถไม่เหมือนกัน

2.2 ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านความคิด

อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ

2.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่ต้องการเอาใจใส่การได้รับยกย่อง

การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือพร้อมใจในการทำงานทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญประจวบ

พันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดมิได้แม้แต่อตัวเล็ก ๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของทีมก็เช่นกัน

กล่าวคือ งานของเราไม่อาจทำให้สำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้นหากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิดช่วยกันแสดงความคิดเห็นเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแนวทางช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่ทีมได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถการจัดการแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมหลักการแบ่งงานกันทำภายในทีม ควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือ การจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไรมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้น ๆ มีอยู่ผู้นำของทีมควรจะเป็นผู้รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิก

5. ความรับผิดชอบความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกันเพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึง ความสำเร็จของทีมงานสมาชิกในทีมต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองจึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกันช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกันจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทิพรัตน์ โหรรักษ์ (2550 : 21) ได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานทุกคนจะต้องทราบวัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ กฎระเบียบและผลงานที่ชัดเจน จึงทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นอย่างมีระบบ โดยมีองค์ประกอบหลายอย่าง คือ วัตถุประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์ กิจกรรรมที่ต้องทำ วิธีการทำงานที่มีระบบ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน กฎระเบียบที่ดี การกำกับควบคุมกฎระเบียบ มีการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันเป็นอย่างดี จึงจะทำให้องค์กรมีทีมงานที่พัฒนาอย่างแข็งแกร่ง บุคคลในองค์การสามารถปรับตัวได้ มีความผูกพันกับเป้าหมาย ภูมิใจในทีมงานและความสำเร็จมีความไว้วางใจกันสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมและเต็มใจในการคิดปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความสุขสมหวังในการทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมเกิดขึ้นต่อทั้งตนเองและองค์การอย่างแน่นอน การปรับปรุงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องรับรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงานซึ่งการที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น คนที่ทำงานอยู่ในทีมต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 58) ได้กล่าวว่่าที่มงานการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังไว้แล้วอย่างชัดเจน
2. กำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบไว้แล้วอย่างชัดเจน
3. มีเอกสารที่ระบุกฎเกณฑ์ และแนวทางที่ต้องปฏิบัติไว้ชัดเจน
4. มีบรรยากาศการสื่อสารอย่างเปิดเผย ที่ไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
5. มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง
6. มีการบริหารจัดการเรื่องความขัดแย้ง ความอดทน และการให้ความร่วมมือ

สนับสนุนที่ดี

7. การให้รางวัลตอบแทนหรือชมเชยทั้งรายบุคคลและทีมงานโดยรวม
8. ความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
9. สมาชิกของทีมงานสามารถเข้ากันได้ดี ไม่มีใครชอบโอ้อวด หรือบุคลิกอื่นที่

ก่อให้เกิดปัญหา

10. เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่มีมติเห็นพ้องแล้ว ทุกคนพร้อมสนับสนุน
11. สมาชิกทีมงานมีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้างและสามารถฟังหาได้
12. สมาชิกทีมงานทุกคนมีความรู้สึกว่่า “เราลงเรือเดียวกัน”
13. สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของทีมนั้น
14. สมาชิกทีมงานแต่ละคนจะกระโดดลงมาช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่าง

ฉับพลันทันทีทันใด เมื่อเกิดเหตุการณ์จำเป็น โดยผู้บริหารไม่ต้องร้องขอใด ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะการทำงานที่เป็นทีมที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจกันไว้วางใจกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ความสามารถและคุณค่าขอสมาชิก มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติและแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารที่ดี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานร่วมกันเพื่อให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก็จะต้องใช้ความพยายามและความร่วมมือร่วมใจกันของทุกคนในทีม จึงจะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จด้วยดี

สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีสถานศึกษาในสังกัดและในเขตพื้นที่บริการ แยกตามสังกัดดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. 2553 : 2-3)

1. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 175 แห่ง
2. สังกัดสำนักบริหารงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อยู่ในเขตพื้นที่บริการ

จำนวน 18 แห่ง

3. สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในเขตพื้นที่บริการ จำนวน 1 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตอำเภอยางตลาด ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนแยกตามอำเภอตามประเภท ปีการศึกษา 2553 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. 2553 : 2)

อำเภอ	จำแนกตามประเภท		
	ประถม	ขยายโอกาส	รวมทั้งสิ้น
ยางตลาด	42	20	62
ท่าคันโท	14	7	21
ห้วยเม็ก	23	9	32
หนองกุงศรี	32	11	43
เมืองชัย	13	4	17
รวม	124	51	175

นโยบายการพัฒนาการศึกษา

1. สนองนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเร่งรัดคุณภาพการศึกษา

2. พัฒนาสำนักงาน / โรงเรียน / กลุ่มโรงเรียน
3. สถานศึกษาเข้มแข็ง
4. เป็นผู้นำแห่งเทคโนโลยี
5. วัฒนธรรมประเพณี คนตรี กีฬาโคดเด่น

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษา โดยเน้นคุณธรรมนำความรู้ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

พันธกิจ

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถและเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. การรับรองและไม่รับรองมีดังนี้

1.1 ระดับปฐมวัย โรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ. จำนวน 127 โรงเรียน (ร้อยละ 75.15) และไม่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ. จำนวน 42 โรงเรียน (ร้อยละ 24.85)

1.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ. จำนวน 149 โรงเรียน (ร้อยละ 78.01) และไม่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจาก สมศ. จำนวน 42 โรงเรียน (ร้อยละ 21.99)

2. มาตรฐานที่โรงเรียนไม่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานมีดังนี้

2.1 ระดับปฐมวัย มาตรฐานที่ทางโรงเรียนได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานของ สมศ. เนื่องจาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จำนวน 59 โรงเรียน (ร้อยละ 34.19) รองลงมาคือ มาตรฐานที่ 6 เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่านและพัฒนาตนเอง จำนวน 46 โรงเรียน (ร้อยละ 27.22) และมาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 42 โรงเรียน (ร้อยละ 24.85)

2.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ทางโรงเรียนไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ มาตรฐาน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์คิดสร้างสรรค์และคิดไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณ จำนวน 81 โรงเรียน (ร้อยละ 42.41) มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จำนวน 68 โรงเรียน (ร้อยละ 35.60) และมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร จำนวน 60 โรงเรียน (ร้อยละ 31.41) ตามลำดับ

จำนวนโรงเรียนที่ สมศ. ไม่รับรองการประเมินคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. มีดังนี้ รอบที่ 2 (ปี 2549 – 2553) มีโรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษา สมศ. คือ

1. ระดับปฐมวัย จำนวน 42 โรงเรียน
2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 โรงเรียน

เมื่อสังเคราะห์แล้วมีโรงเรียนไม่ได้รับการรับรองคุณภาพรอบที่ 2 จาก สมศ.

จำนวน 49 โรงเรียน

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มีภารกิจหลักคือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั่นคือคุณภาพที่พึงประสงค์ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็น 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในมาตรา 39 หมวด 5 ได้กำหนดให้มีการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการ บริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ชีระ รุญเจริญ (2546 : 55)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยได้จากการค้นคว้างานวิจัยที่มี ลักษณะใกล้เคียงกับเรื่องของผู้วิจัยสนใจข้างต้น พบว่ามีงานที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

ลัดดา กระต่ายทอง (2544 : 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาและการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนศึกษามีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวม รายด้านและรายชื่ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มิ่งขวัญ สันต์การ (2546 : 81) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามพรรณษะของผู้บริหารและครู พบว่าผู้บริหาร และครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมาก เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 9 ด้าน ปรากฏว่ามีความคิดเห็นต่อทั้ง 9 ด้าน มาก เช่นกัน ยกเว้นด้านการประเมินตนเองปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการทำงานเป็นทีม พบว่าโดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันที่มีต่อการทำงานเป็นทีมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3 ด้านใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือ และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ส่วนด้านอื่นๆมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

บรรจง ท้าวเพชร (2546 : 85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ซึ่งการวิจัยได้ดำเนินการประชุมปฏิบัติการ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นสังเกตการณ์ ปฏิบัติงานตามแผน ขั้นตรวจสอบการดำเนินงาน และขั้นการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์คือ มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงานดีขึ้น มีการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา

จිරวิจน์ วงศาโรจน์ (2547 : 92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทีมงานเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานด้านสังคม : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีม และแนวทางการพัฒนาทีมงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าจำนวนสมาชิกภายในทีมจำนวนระหว่าง 2-10 คน ลักษณะการทำงานเป็นทีมมีลักษณะมีการพึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกทีมงานมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง โดยสมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับ

มอบหมายในระดับมากและมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกันส่วนปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมด้านผู้บริหารคือไม่มีภาวะผู้นำในด้านผู้ปฏิบัติงานพบว่า มีความแตกต่างระหว่างบุคคลและความสามารถของสมาชิก

อัญชลี รัตนรุ่งโสภณ (2547 : 84) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วนิดา ภูภักดี (2547 : 91) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ดพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นมากใน 2 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจเชื่อใจและด้านการสื่อสารแบบเปิด มีความคิดเห็นปานกลางใน 4 ด้านคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำดับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

บุญป่อง สิงห์ถู่ (2549 : 92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวมทั้ง 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกันการสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเองมีการพัฒนาในระดับมากครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนแตกต่างกัน

ชลลดา คำศิริ (2549 : 85) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ตามทัศนคติของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน แตกต่างอย่างไม่
 นัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ตามทฤษฎีของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ
 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปี และประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10
 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่นัยสำคัญทางสถิติ

ไมตรี ทาปลุก (2549 : 78) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปางเขต 2 พบว่าผู้บริหารและครูทั้งที่จำแนกโดยวุฒิการศึกษา
 ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่าสภาพการทำงานเป็นทีม
 ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมมีมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ผู้นำทีมสมาชิก
 ในทีม การพัฒนาทีมงาน และบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมี
 ความเห็นตรงกันคือ สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับด้านผู้นำทีมที่มี
 ความคิดเห็นมากกว่าด้านอื่นคือ ผู้นำทีมใจกว้างเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสทำงานให้
 สำเร็จ ได้รับการยกย่องจากคนทั่วไป และด้านที่มีความคิดเห็นน้อยกว่าด้านอื่น คือ ผู้นำทีมมีวิสัยทัศน์
 ความขัดแย้งที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้นำทีมมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง สภาพการทำงานเป็นทีมที่
 เกี่ยวข้องกับสมาชิกภายในทีม ด้านที่มีความคิดเห็นมากกว่าด้านอื่น คือ สมาชิกในทีมงานมีความ
 รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพยายามทำงานนั้น ให้สำเร็จเป็นอย่างดี และด้านที่มีความ
 คิดเห็นน้อยกว่าด้านอื่น คือ สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สภาพการทำงานเป็นทีมที่
 เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีความคิดเห็นมากกว่าด้านอื่น คือ ในทีมงานใช้การ
 ทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และด้านที่มีความ
 คิดเห็นน้อยกว่าด้านอื่นคือ การตัดสินใจในทีมงานขึ้นอยู่กับผู้นำทีมมากกว่าการตัดสินใจโดยสมาชิก
 ทั้งหมด สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน ด้านที่มีความคิดเห็นมากกว่าด้านอื่น คือ
 สมาชิกในทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานอยู่เสมอ และด้านที่มีความคิดเห็นน้อย
 กว่าด้านอื่น คือ ทีมงานได้รับการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่าง
 ต่อเนื่องทุกปี สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะอื่น
 คือ การศึกษาดูงานในสถานศึกษา สถานประกอบการหรือหน่วยงาน องค์กรต่างๆที่ประสบผลสำเร็จ
 ในการบริหารจัดการ รองลงมาคือ การฝึกอบรมด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและกระบวนการ
 ในการทำงานเป็นทีมในส่วนเนื้อหาและกิจกรรมในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะ
 อื่น คือ การใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือจัดการเรียนการ
 สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สุรศักดิ์ หงส์เวียงจันทร์ (2550 : 80) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารพบว่า บุคลากรสังกัดสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ที่มีระดับการศึกษา และกลุ่มงาน/ฝ่ายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรุณวดี รื่นรมย์ (2553 : 78) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศและระดับช่วงชั้นเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลักพงษ์ โกษาแสง (2553 : 66) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือ การยอมรับนับถือ รองลงมาคือการมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารอย่างเปิดเผยตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($p < .05$) โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาร์เล็ต และสโตนเนอร์ (Farlet & Stoner. 1989 : 356) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาลว่า ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประเมินประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีม ได้รับรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับการวางแผนหรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวกมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีมสามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างกันของบุคคลในทีม

ออสติน และบาลด์วิน (Austin Baldwin. 1991 : 87) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาทในด้านการสอนและงานวิจัยซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณของงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดีสามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง ผู้เขียน ได้ชัดเจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้มีความรับรู้ถึงความแตกต่างกันนอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์การทำงาน ขนาดของทีมงาน โครงสร้างของทีมการสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

ฮาร์วูด (Harwood. 1992 : 757) ศึกษาเรื่องขบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน พบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษาและอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม

โรบินสัน (Robinson. 1994 : 926) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน โดยการนำเอาวิธีการทางมานุษยวิทยาและบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่า

1. เจื่อนใจดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกับโครงสร้างขององค์การ
2. สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม

3. วัฒนธรรมของชาติเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งคิดในการให้ความร่วมมือ
4. การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนฮอลต์ (Anhalt, 1995 152-153) ทำการวิจัยเรื่อง “การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวและผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม” ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวนับเป็นการทำนายระดับการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้และความสัมพันธ์นี้ไม่มีอิทธิพลต่อประเภทของงานที่ทำ นอกจากนี้ยังพบว่าการรวมกันของคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวในด้านความทะเยอทะยาน การเข้าสังคม และสติปัญญา มีนัยสำคัญต่อการทำงานต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันเป็นทีม

ทิมเบิล และมิลเลอร์ (Trimble and Miller, 1996 : 134-135) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้มีความสำคัญกับการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงาน และทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

แคทเซนบาสต์ (Katzenbach, 1997 : 104) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top management team) พบว่าทีมงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุ มาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำหรับสถานศึกษา ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด